

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
COORDENAÇÃO DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
SERVIÇO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM ADMINISTRAÇÃO

**JAMMILLY MIKAELA FAGUNDES BRANDÃO**

ANÁLISE DA UTILIZAÇÃO DE AMBIENTES VIRTUAIS DE APRENDIZAGEM NO  
PROCESSO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS  
EM UMA EMPRESA PÚBLICA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

ÁREA: ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

João Pessoa – PB  
Outubro 2012

JAMMILLY MIKAELA FAGUNDES BRANDÃO

ANÁLISE DA UTILIZAÇÃO DE AMBIENTES VIRTUAIS DE APRENDIZAGEM NO  
PROCESSO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS,  
EM UMA EMPRESA PÚBLICA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Coordenação do Serviço de Estágio  
Supervisionado em Administração, do Curso  
de Graduação em Administração, do Centro de  
Ciências Sociais Aplicadas da Universidade  
Federal da Paraíba, em cumprimento às  
Exigências para a Obtenção do Grau de  
Bacharel em Administração.

Orientador: Prof<sup>o</sup>. Dr. Anielson Barbosa da Silva

João Pessoa - PB

Outubro 2012

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

B819a Brandão, Jammilly Mikaela Fagundes.

Análise da utilização de ambientes virtuais de aprendizagem no processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas, em uma empresa pública./ Jammilly Mikaela Fagundes Brandão. – João Pessoa: UFPB, 2012.

95f.:il.

Orientador: Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva.  
Monografia (Graduação em Administração) – UFPB/CCSA.

1. Treinamento e desenvolvimento. 2. Tecnologia. 3. Ambiente virtual de aprendizagem. 4. Empresa pública. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

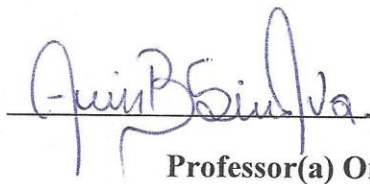
CDU: 658.3(043.2)

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
COORDENAÇÃO DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
SERVIÇO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM ADMINISTRAÇÃO

PARECER DO PROFESSOR ORIENTADOR SOBRE O TRABALHO DE  
CONCLUSÃO DE CURSO

À COORDENAÇÃO DO SESA

Eu, Professor **Anielson Barbosa da Silva**, informo, na qualidade de Professor Orientador, que a aluna **Jammilly Mikaela Fagundes Brandão**, realizou as correções no TCC conforme acordado com a banca.

  
\_\_\_\_\_  
**Professor(a) Orientador(a)**

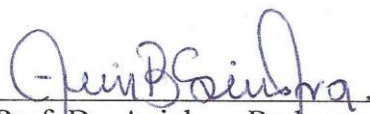
João Pessoa, 30, 10, 2012

JAMMILLY MIKAELA FAGUNDES BRANDÃO

ANÁLISE DA UTILIZAÇÃO DE AMBIENTES VIRTUAIS DE APRENDIZAGEM NO  
PROCESSO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS,  
EM UMA EMPRESA PÚBLICA

Trabalho de Conclusão de Curso Aprovado em: 25 de outubro de 2012.

Banca Examinadora



---

Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva  
Orientador



---

Prof.ª Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo  
Examinadora



---

Prof. Thales Batista de Lima  
Examinador

## **DEDICATÓRIA**

*Dedico este trabalho aos estudantes, pesquisadores, gestores de organizações e a todos que se interessam pela temática 'aprendizagem em ambiente virtual' e que acreditam que as pessoas continuam sendo o ativo mais precioso dentro de uma organização.*

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a **Deus**, que nos momentos difíceis ouviu as minhas orações e renovou minhas forças, permitindo a superação dos obstáculos e desafios, e a realização dessa conquista.

À minha **família** que sempre me apoiou e acreditou no meu potencial. Em especial, aos meus pais, **João Batista** e **Maria José**, que sempre me incentivaram a buscar minha realização pessoal e profissional; e ao meu sobrinho **João Pedro**, que inconscientemente contribui dia a dia para a concretização dos meus objetivos, dando-me alegria com seu simples sorriso.

Ao Professor e orientador, Doutor **Anielson Barbosa da Silva**, pelas significativas contribuições extremamente fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho, e por toda atenção e companheirismo dedicados na minha vida acadêmica.

A todos os **professores** do curso de Administração, que contribuíram significativamente ao longo de toda a trajetória, em especial a Professora **Ana Carolina Kruta** pelo apoio e direcionamento essencial nas fases iniciais da elaboração do projeto dessa pesquisa, assim como, pelas contribuições a esse estudo, enquanto membro da banca examinadora juntamente com o Professor **Thales Batista de Lima**.

Ao superintendente da Infraero, Sr. **Alexandre Oliveira da Silva**, assim como, a todos que fazem parte da **Infraero - Aeroporto Internacional Presidente Castro Pinto**, pela receptividade e contribuição para o desenvolvimento deste trabalho, sem impor nenhum tipo de obstinação, e pela grandiosa experiência de estágio que pude vivenciar durante um ano na referida empresa.

Aos meus **amigos**, pela felicidade que sempre demonstraram na realização dessa etapa de tão grande importância para mim, especialmente, **Clarissa Lima de Sá**, por ser não apenas amiga, mas também ouvinte, conselheira e referência enquanto pessoa, aluna e profissional.

Aos meus companheiros da **turma 37 do Mestrado em Administração – PPGA/UFPB**, que de modo indireto contribuíram na construção dessa pesquisa, pelo simples fato de sempre estarem por perto nos bons momentos e nos “não tão bons assim”, sempre à disposição para ouvir os meus desabafos. Em especial, agradeço a **Érica Chaves** e **Jefferson Oliveira** por acompanharem minhas conquistas e superações bem de perto já a um bom tempo.

Por fim, agradeço aos **colegas do curso** de Administração – turma 2008.1, por todos os momentos compartilhados, em especial, **Vanessa Jaqueline**, pela amizade que ultrapassou as paredes da sala de aula e se manteve presente em minha vida pessoal. Destaco ainda meu carinho a **Edivan Nascimento** e **Jullietty Christielly**, meus companheiros de trabalhos em equipe ao longo do curso. Desejo a esses e aos demais colegas da turma muita boa sorte na realização de seus objetivos e sucesso profissional.

*“Nossas atitudes escrevem nosso destino. Nós somos responsáveis pela vida que temos. Culpar os outros pelo que nos acontece é cultivar a ilusão. A aprendizagem é nossa e ninguém poderá fazê-la por nós, assim como nós não poderemos fazer pelos outros. Quanto mais depressa aprendermos isso, menos sofreremos.”*

*Zíbia Gasparetto*



## RESUMO

O processo de capacitação e treinamento vem se tornando bastante abrangente e as organizações têm adotado os ambientes virtuais como ferramenta de apoio ao desenvolvimento dos seus funcionários. Este estudo tem como objetivo analisar a percepção dos funcionários de uma empresa pública, sobre a utilização dos Ambientes Virtuais de Aprendizagem - AVA, no processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas na Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária – Infraero, na unidade do Aeroporto Internacional Presidente Castro Pinto, localizado na cidade de Bayeux, na Paraíba. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas realizadas com os funcionários do setor Coordenação de Administração e Finanças – JPAF, assim como, por meio da análise de documento – Norma Interna (NI 7.06), que trata da capacitação dos recursos humanos da empresa. Os dados foram tratados pela técnica análise de conteúdo, com enfoque qualitativo. Realizou-se a análise da percepção dos funcionários sobre a aprendizagem em ambientes virtuais, no que se refere aos aspectos facilitadores e limitadores do processo de aprendizagem nessa modalidade de ensino, aos recursos e às condições disponibilizados pela empresa, e às contribuições dos AVAs para a Infraero e para seus funcionários. Concluiu-se que a empresa faz investimentos e disponibiliza recursos e condições para o desenvolvimento de aprendizagem em ambiente virtual, visando garantir o aperfeiçoamento das atividades desempenhadas dentro da organização, embora alguns funcionários apresentem resistência ou não se interessem por essa modalidade de ensino. Por fim, foi possível identificar que o papel dos AVAs no processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas na Infraero é contribuir na aquisição de conhecimentos e habilidades gerando ganhos para os indivíduos (desenvolvimento de competências e, conseqüentemente, valorização profissional) e para a empresa, tendo em vista que com profissionais mais qualificados há uma melhoria na qualidade da execução do serviço prestado, proporcionando, assim, o crescimento e o progresso da empresa.

**Palavras-chave:** treinamento e desenvolvimento, tecnologia, ambiente virtual de aprendizagem, empresa pública.

## ABSTRACT

The process of education and training has become increasingly comprehensive, and so organizations have adopted virtual environments as a tool to support the development of their employees. This study aims to analyze the perception the of employees of *Infraero - Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária*, the Brazilian airport infrastructure public company, located at Presidente Castro Pinto International Airport, in the town of Bayeux, in Paraíba, about the use of virtual learning environments, in the process of training and developing people. Data were collected through semi-structured interviews conducted with employees from the Coordination of Administration and Finance, as well as through the analysis of document - Internal Standard (NI 7.06), which deals with the training of human resources. Data were treated by content analysis with qualitative approach. We carried out the analysis of the perception of employees on learning in virtual environments, regarding the facilitating and limiting aspects of the learning process in this mode of teaching, resources and conditions offered by the company, and the contributions of virtual learning environments to *Infraero* and its employees. It is concluded that the company makes investments and provides resources and conditions for the development of virtual learning environment to ensure the improvement of the activities performed inside the organization, although some employees resist or are not interested in this type of education. Finally, it could be identified that the role of virtual learning environments in the process of training and developing people in *Infraero* is contributing to the acquisition of knowledge and skills, generating value to the employees (competence development and, consequently, professional value) and to the company, bearing in mind that more qualified workers can provide improvements in the quality of executed services, therefore providing growth and progress to the company.

**Keywords:** Training and development, technology, virtual learning environment, public company.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Processos de aprendizagem organizacional .....	25
<b>Quadro 2:</b> Vantagens e Limitações do e-Learning .....	32
<b>Quadro 3:</b> Objetivos e Dimensões da Pesquisa .....	39
<b>Quadro 4:</b> Fatores facilitadores e limitantes dos AVAs e suas implicações no processo de aprendizagem.....	53

### FIGURA

<b>Figura 1:</b> Modelo Simples de Aprendizado Organizacional .....	27
---	----

### TABELAS

<b>Tabela 4.1:</b> Faixa etária dos funcionários participantes da pesquisa .....	42
<b>Tabela 4.2:</b> Gênero dos funcionários participantes da pesquisa .....	43
<b>Tabela 4.3:</b> Estado Civil dos funcionários participantes da pesquisa .....	43
<b>Tabela 4.4:</b> Nível de instrução dos funcionários participantes da pesquisa .....	43
<b>Tabela 4.5:</b> Nível de conhecimento em informática dos funcionários participantes da pesquisa .....	44
<b>Tabela 4.6:</b> Tempo de serviço dos funcionários na empresa .....	44

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO TEMA.....	12
1.2 OBJETIVOS .....	13
1.2.1 Objetivo Geral .....	13
1.2.2 Objetivos Específicos .....	13
1.3 JUSTIFICATIVA.....	13
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	14
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>16</b>
2.1 RECURSOS HUMANOS NO CONTEXTO ATUAL.....	16
2.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	18
2.3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL .....	21
2.3.1 Fatores que influenciam a Aprendizagem.....	27
2.4 APRENDIZAGEM EM AMBIENTES VIRTUAIS .....	28
2.4.1 Vantagens e Limitações do <i>e-learning</i> .....	30
2.5 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS .....	32
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>35</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	35
3.1 CONTEXTO E SUJEITOS DA PESQUISA .....	36
3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	38
3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	40
<b>4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>42</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....	42
4.2 CAPACITAÇÃO E PROCESSO DE APRENDIZAGEM NA INFRAERO .....	45
4.3 ASPECTOS FACILITADORES DA APRENDIZAGEM EM AMBIENTE VIRTUAL.....	51
4.4 ASPECTOS INIBIDORES DA APRENDIZAGEM EM AMBIENTE VIRTUAL .....	53
4.5 CONDIÇÕES E RECURSOS PROPORCIONADOS PELA EMPRESA .....	55
4.6 CONTRIBUIÇÕES DOS AVAs PARA A INFRAERO .....	57
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>60</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>62</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>66</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>71</b>

## **SIGLAS E ABREVIATURAS**

**ANAC** – Agência Nacional de Aviação Civil

**AVAs** – Ambientes Virtuais de Aprendizagem

**DNT** – Diagnóstico de Necessidades de Treinamento

**EaD** – Educação a Distância

**EADI** – Educação a Distância via internet

**GP** – Gestão de Pessoas

**Infraero** – Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária

**JPAF** – Coordenação de Administração e Finanças

**NI** – Normas Internas

**POP** - Procedimento Operacional Padrão

**RH** – Recursos Humanos

**TI**- Tecnologia da Informação

**TIC** – Tecnologia da Informação e Comunicação

**TNT** – Treinamento no trabalho

## 1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo introdutório são apresentadas a contextualização do tema abordado e a estrutura do trabalho, bem como, os objetivos da pesquisa e a justificativa do estudo.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

A busca por competitividade levou as organizações a se conscientizarem da relevância do trabalho humano no desempenho de uma empresa. Para maximizar a utilização das pessoas em suas atividades, as organizações estão revendo seus conceitos e utilizando novas práticas gerenciais. Sob essa perspectiva, as Tecnologias da Informação – TI, estão sendo utilizadas para o desenvolvimento de processos de capacitação.

A sociedade industrial se tornou sociedade da informação e, neste novo panorama, a informação e o conhecimento tornam-se obsoletos rapidamente. Desse modo, a educação à distância vem se propagando e ganhando maior importância dentro das organizações (GRANITO, 2008). Segundo Senge (1990), o mundo de hoje está mais integrado, conseqüentemente, os negócios estão mais complexos e dinâmicos, o trabalho muito mais ligado ao aprendizado, e não é mais suficiente ter apenas uma pessoa aprendendo em toda organização.

No setor público, a gestão de pessoas vem sofrendo transformações e, assim, assumindo uma atuação mais estratégica. O processo de capacitação vem se tornando bem mais abrangente e as organizações públicas têm adotado os ambientes virtuais como ferramenta de apoio ao desenvolvimento de ações de capacitação e de desenvolvimento dos servidores. Conforme Carvalho (2009, *apud* CAVALCANTE; OLIVEIRA, 2011), a administração pública vem se esforçando para profissionalizar os seus servidores e atualizar os processos de gestão, visando melhorar a qualidade dos serviços prestados à população.

Sendo assim, pretendeu-se com este trabalho de pesquisa analisar a utilização dos AVAs no processo de capacitação e treinamento de uma empresa pública sob a percepção dos seus funcionários. Dessa forma, realizou-se uma pesquisa com os membros da Infraero, vinculados ao Aeroporto Internacional Presidente Castro Pinto, Bayeux - PB, que fazem parte do setor Coordenação de Administração e Finanças – JPAF.

Considerando-se que o ambiente virtual pode contribuir na aquisição de conhecimentos e habilidades, assim como, nos valores e atitudes que reforçam o crescimento, o desenvolvimento e a sustentabilidade de uma organização, essa pesquisa busca responder a

seguinte questão: **Qual a percepção dos funcionários sobre o papel dos ambientes virtuais de aprendizagem no processo de capacitação da Infraero?**

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a percepção dos funcionários da Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária – Infraero, sobre a utilização dos Ambientes Virtuais de Aprendizagem - AVA, no processo de capacitação e treinamento.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar o processo de capacitação e aprendizagem em AVAs na Infraero;
- Conhecer os aspectos limitadores e facilitadores dos AVAs;
- Identificar as condições e recursos disponibilizados pela Infraero para o desenvolvimento da aprendizagem em ambiente virtual;
- Averiguar as contribuições dos AVAs para a Infraero e para seus funcionários.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Desde a década de 1990, a busca por competitividade vem se tornando bastante intensa por parte das organizações, considerando que o ambiente organizacional se caracterizava pelo amplo desenvolvimento tecnológico e acentuadas mudanças econômicas. Segundo Senge (1990, p. 12) pode-se afirmar que “as melhores organizações do futuro serão aquelas que descobrirão como despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis da organização”.

Diante desse contexto, o conhecimento (capital intelectual) passou a ser visto como um diferencial no âmbito organizacional. Nesse sentido, as organizações passaram a investir em novas maneiras de capacitação e treinamento, bem como, em novos processos de aprendizagem organizacional - como a utilização das TIs no processo complementar de aprendizagem, com o objetivo de melhorar o seu desempenho. Conforme Maia (2007, *apud* SANCHES; SILVA, 2011), a educação à distância tem sido um dos métodos mais utilizados pelas organizações de grande porte, tanto as privadas quanto as do setor público.

A princípio, o interesse pelo desenvolvimento de AVAs estava voltado aos pesquisadores da área de Educação, Informática e Comunicação, áreas de estudos mais ligadas ao tema educação em ambiente virtual. Entretanto, diante do aumento da oferta de cursos de educação a distância e dos seus diversos aspectos positivos, a temática foi ganhando visibilidade e despertando o interesse de pesquisadores de outras áreas, como da Administração (KLERING; SCHROEDER, 2011).

Assim, a escolha do tema para essa pesquisa resultou do grande interesse em investigar e contribuir academicamente no que se refere à aprendizagem e à capacitação no ambiente virtual na área de gestão. A Infraero foi a instituição selecionada para o estudo, por se tratar de uma empresa pública que apresenta grandes investimentos no incentivo ao processo de aprendizagem de seu corpo funcional.

No que se refere à viabilidade desse estudo, foi possível realiza-lo diante do grande acervo de recursos que remetem ao tema em estudo como, por exemplo, os artigos científicos que já foram publicados sobre aprendizagem organizacional e ambientes virtuais de aprendizagem, assim como, a facilidade de acesso à Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária – Infraero, para realização da pesquisa, considerando que a pesquisadora realizou atividades de estágio durante o período de um ano na empresa.

A relevância desse estudo consiste na possibilidade de descrever a realidade de uma empresa pública no que se refere à utilização de ambiente virtual de aprendizagem, assim como, sugerir melhorias na prática do processo de aprendizagem nessa modalidade de ensino, consistindo em maximização de conhecimento para a organização, para a comunidade acadêmica de administração e áreas afins, e para a sociedade.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Para uma maior compreensão da temática, o embasamento teórico foi estruturado da seguinte forma: iniciou-se com uma breve descrição da área de Recursos Humanos – RH, no contexto atual, em seguida abordou-se sobre treinamento e desenvolvimento de pessoas; aprendizagem organizacional, enfatizando-se os fatores que influenciam a aprendizagem; a aprendizagem virtual, destacando-se suas vantagens e limitações e, por fim, tratou-se da aprendizagem organizacional nas instituições públicas. É importante destacar que no referencial teórico, utilizou-se como fonte, livros da área de administração e educação, além de publicações científicas em eventos dessas mesmas áreas, bem como endereços eletrônicos, os quais dispuseram de informações associados à temática.



Além da pesquisa bibliográfica, realizou-se uma pesquisa de campo na Infraero, em que foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com todos os funcionários do setor JPAF. Com as entrevistas, foi realizado o levantamento de dados sobre a aprendizagem organizacional, assim como, dados sócio-demográficos, que buscaram caracterizar os sujeitos da pesquisa, tratando de questões como idade, gênero, estado civil, nível de instrução, nível de conhecimento em informática, assim como, cargos e tempo de serviço na empresa.

Para a análise dos dados, visando uma melhor compreensão das informações coletadas, utilizou-se da técnica proposta por Olabuenaga e Ispizúa (1989) e Bardin (2002) denominada Análise de Conteúdo, que se trata de uma técnica de leitura e interpretação do conteúdo do apanhado de documentos em estudo, que através da apreciação minuciosa permite conhecer melhor os elementos estudados, evitando que o estudo não seja finalizado com resultados equivocados incididos de uma interpretação superficial e subjetiva. Por fim, encontram-se as considerações finais que compreendem as últimas observações sobre o estudo e algumas sugestões para novas pesquisas.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para uma maior compreensão da temática desse estudo, foi realizado um levantamento teórico fazendo uma abordagem sobre os recursos humanos no contexto atual, a aprendizagem organizacional, a aprendizagem em ambientes virtuais e a aprendizagem nas instituições públicas.

### 2.1 RECURSOS HUMANOS NO CONTEXTO ATUAL

Houve uma época em que muitos estudiosos e observadores acreditavam que o trabalho humano seria totalmente desvalorizado e substituído pelas máquinas. Entretanto, hoje, vemos que está acontecendo justamente o contrário: vem sendo dada maior importância às pessoas. Isso se deve principalmente à busca por competitividade e ao despertar para o fato de que é o trabalho humano que faz a diferença no desempenho de uma organização (BOHLANDER; SNELL, 2009).

Visando maximizar a utilização das pessoas em suas atividades, as organizações estão revendo seus conceitos e utilizando novas práticas gerenciais, essas totalmente direcionadas às pessoas, já que são elas que produzem os bens, executam os serviços, conhecem as necessidades dos clientes e sabem como satisfazê-los, enfim, são as pessoas quem dão vida à organização. Conforme Daft (2007, p. 293) “os funcionários são considerados ativos, pois eles, não os prédios ou máquinas, dão à empresa vantagem competitiva”.

Nesse sentido, o departamento de RH, que era caracterizado como um setor burocrático, envolvendo apenas atividades administrativas e limitando-se a cuidar da folha de pagamento e da contratação do pessoal, passou a ser caracterizado pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento de todos que formam o capital humano da organização. Com a Revolução Industrial e todo o avanço tecnológico provocado pela mesma, o trabalho artesanal foi substituído pelo industrial e, conseqüentemente, passou a se exigir novas formas de aplicação do conhecimento (SILVA, 2009). A partir da década de 1990, a busca por competitividade foi se tornando mais intensa por parte das organizações, considerando-se que o ambiente organizacional se caracterizava pelo amplo desenvolvimento tecnológico e acentuadas mudanças econômicas.

Conforme França (2007, p. 3) “o cenário da gestão de pessoas nas organizações e empresas ascendeu de atividades operacionais e legisladas para ações corporativas estratégicas”. Daft (2007, p. 293), complementa afirmando que “a administração de recursos

humanos aparou sua antiga imagem de ‘departamento de pessoal’ e ganhou reconhecimento vital como participante na estratégia corporativa”.

O novo mundo dos negócios sofre influência de uma série de variáveis que atuam de maneira acelerada sobre as organizações. Essas tendências interferem na maneira como as organizações vêm e utilizam as pessoas e a atitude de mudar ou fazer diferente se tornou questão de sobrevivência para as organizações (TEIXEIRA; BASTOS NETO; OLIVEIRA,, 2005). Sendo assim, as organizações passaram a investir em novas maneiras de gestão com o objetivo de melhorar o desempenho, alcançar resultados e atingir sua missão. O principal esforço consistia em transformar o antigo modelo burocrático em um moderno modelo gerencial e estratégico.

A partir do início do século XXI, a competitividade se tornou ainda mais acirrada, caracterizando o contexto empresarial pela dinamicidade, complexidade e incerteza em níveis intensos. O novo cenário é representado por mudanças em diversas esferas, houve variação no comportamento dos consumidores, passou a surgir novos mercados e novos concorrentes, assim como, os efeitos da globalização e os avanços das tecnologias da informação passaram a afetar o padrão de competição das empresas (CHIAVENATO, 2010).

Conforme França (2007, p.3), “essas mudanças derivam da nova economia: da era digital, dos novos paradigmas na gestão organizacional”. Todos esses fatores geraram impactos na gestão da empresa e, conseqüentemente, na gestão de pessoas:

O mundo dos negócios está dando lugar a profundas modificações na natureza do trabalho e nas relações entre empresas e colaboradores, configurando uma nova situação que gera importantes implicações para a gestão de pessoas. Essa situação reflete um novo mundo do trabalho, caracterizado pela crescente convivência do emprego clássico com um novo tipo de emprego; pela gradual desconfiguração do cargo em sua forma tradicional; por uma base tecnológica mais sofisticada; pela migração do emprego; por novas formas de flexibilização do trabalho; pela exigência de um novo tipo de profissional; pela crescente convivência do poder formal com outros tipos de poder (TEIXEIRA; BASTOS NETO; OLIVEIRA,, 2005, p. 42-43).

Portanto, afirma-se que a área de recursos humanos tem evoluído para acompanhar as constantes mudanças ocorridas no âmbito empresarial, consequência das transformações no cenário mundial. As organizações estão deixando de ver as pessoas como recursos organizacionais, ou seja, recursos produtivos e passaram a vê-las como parceiras da organização, que se constituem como parte integrante do capital intelectual da organização e contribuem com seus conhecimentos, habilidades e competências.

Conforme Daft (2007, p. 293), “pesquisas descobriram que a administração eficaz dos recursos humanos tem um impacto positivo no desempenho organizacional, incluindo maior produtividade do funcionário e desempenho financeiro mais sólido”. Logo, a Gestão de

Pessoas pode contribuir muito para o desenvolvimento de uma organização, considerando que a valorização e o gerenciamento das pessoas contribuem significativamente para o crescimento e sucesso organizacional.

Segundo Bitencourt e Azevedo (2006, p. 110) “a aprendizagem organizacional pode ser vista como uma abordagem bastante promissora e condizente com as tendências e novas formas de organização do trabalho”. Sob essa perspectiva, as organizações públicas e privadas vem desenvolvendo e aprimorando o processo de aprendizagem organizacional, encarando o capital intelectual como um diferencial competitivo.

## 2.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

No período da Escola Clássica de Administração, século XX, o treinamento e desenvolvimento de pessoas eram voltados apenas para a preparação dos indivíduos para que esses atingissem o nível mais elevado possível de produtividade. O indivíduo era visto como um ser que trabalhava essencialmente em troca de dinheiro, sem nenhuma identificação com a organização, nesse sentido, o treinamento visava, naturalmente, apenas os aspectos físicos do trabalho (GIL, 1944).

Diante das constantes modificações no ambiente interno e externo às organizações, marcada pela competição por nichos e segmentos de mercado, assim como, por competição para se atingir ascensão profissional, as organizações passaram a dar maior importância ao processo de treinamento (FRANÇA, 2007).

Desde o surgimento da Escola de Relações Humanas, o processo de treinamento vem se tornando mais abrangente, passando a tratar dos aspectos psicossociais dos indivíduos. Os programas de treinamento, além de visarem capacitar os trabalhadores para o desempenho das tarefas, passaram a incluir também objetivos voltados para o relacionamento interpessoal e sua integração à organização (GIL, 1994).

Devido à nova relação existente entre as organizações e seus profissionais, as atividades de treinamento ganharam maior importância no âmbito gerencial. Nesse novo contexto, o treinar deixou de visar apenas os interesses organizacionais, e passou a se preocupar mais com o indivíduo, buscando seu aprimoramento.

Apesar da predominância da associação entre treinamento e maximização de lucratividade, o significado desse processo é muito mais abrangente. Treinamento passou a ser considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que essas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos

organizacionais e se tornarem mais valiosas. Esse, quando bem definido, é favorável para o desenvolvimento educacional da empresa e nele as pessoas aprendem e aplicam seus conhecimentos, visando atingir objetivos específicos e predefinidos de interesse mútuo (BOOG, 1999).

O que vem se predominando no setor de treinamento é o modelo sistêmico, que se desenvolve a partir dos subsistemas: diagnóstico, prescrição, execução e avaliação (GIL, 1994, p. 63). De acordo com o referido autor, a fase inicial é a de Diagnóstico de Necessidades de Treinamento - DNT, que se refere ao processo de identificação das carências de indivíduos e grupos para a execução das tarefas necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais. Após o DNT, é realizada a prescrição de ações, ou seja, inicia-se a fase de planejamento das atividades de treinamento. É nesse momento que se define a modalidade de treinamento, formulam-se os objetivos gerais e específicos, assim como, são estabelecidos o conteúdo, as estratégias de ensino e os recursos que serão utilizados. Feito isso, pode-se, então, executar o treinamento, onde se dar início a relação instrutor e treinando. Nesse momento, a qualificação dos instrutores, a seleção dos treinandos, a qualidade do material, equipamentos e instalações, o apoio administrativo, e a cooperação dos chefes e dirigentes da empresa são considerados aspectos fundamentais para se atingir os objetivos do treinamento. Por fim, deve ser realizada uma avaliação para verificar os resultados obtidos com o treinamento.

Embora, muitas vezes a avaliação não receba sua devida importância, Gil (1994), destaca que só com a realização da avaliação é possível identificar se o treinamento atingiu seus objetivos. Em contrapartida, França (2007, p. 99) ressalta que “os efeitos totais de um programa de treinamento são impossíveis de descobrir”.

Considerando esse enfoque sistêmico, a realização adequada de cada subsistema - diagnóstico, prescrição, execução e avaliação - resultará no alcance dos objetivos, proporcionando diversas vantagens para a organização (CARVALHO, 1989). Conforme o autor, com o treinamento, as empresas aprimoram seus produtos e serviços, têm maiores possibilidades de ampliação ou transformação de programas de trabalho e maior disponibilidade para os postos de gerência e supervisão imediata dentro da própria organização, contam com melhores condições de adaptação aos progressos da tecnologia industrial, têm maior economia de custos pela eliminação dos erros na execução do trabalho, dispõem de condições de competitividade mais vantajosa dada a capacidade de oferecer melhores produtos e serviços, desfrutam de maior segurança econômica, em virtude da maior

estabilidade de pessoal e sentem uma diminuição acentuada dos acidentes e do desperdício pela melhoria das técnicas de trabalho.

É importante perceber que há diferença entre treinamento e desenvolvimento. Conforme França (2007, p. 88), o primeiro refere-se ao “processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”, enquanto que o último se trata de um “processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização”, pautado no crescimento tanto pessoal quanto profissional desse funcionário (FRANÇA, 2007; MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010).

Existem diversas abordagens de treinamento, porém os mais comuns são os métodos de treinamento no trabalho (TNT), na qual um funcionário experiente fica responsável em mostrar como as atividades são desempenhadas ao novo funcionário. Um dos tipos de TNT – Treinamento no Trabalho é a *rotação de trabalho*, na qual o novato executa diferentes funções, desenvolvendo uma ampla variedade de habilidades. Existe ainda o *estágio*, onde há uma combinação do treinamento no trabalho com instruções em sala de aula; e o *noviciado*, que se trata de programas direcionados a aprendizes, cujo treinamento é feito sob a orientação de funcionário altamente habilitado (CHIAVENATO, 2010; DAFT, 2007).

Conforme Daft (2007, p.306) “O TNT (treinamento no trabalho) tem muitas vantagens, como poucos custos desembolsados para as instalações de treinamento, os materiais e os honorários dos instrutores e transferência fácil do aprendizado para o trabalho”. Em contrapartida, estão os treinamentos que acontecem fora do trabalho, ou seja, aqueles que ocorrem em sala de aula, através de diversos recursos como atividades em grupos, seminários, palestras e filmes, e diversas ferramentas advindas da tecnologia da informação, como aulas via satélite e cursos on-line via internet.

Os treinamentos fora do trabalho têm como objetivo simular as condições de trabalho existentes na organização. Segundo STONER e FREEMAN (1999), os principais são: o *treinamento de entrada*, em que os empregados treinam em um ambiente que retrata a realidade, porém com uma maior comodidade que no verdadeiro ambiente de trabalho, visando proporcionar melhor aprendizagem; e o *treinamento com experiência comportamental*, através de recursos como jogos de empresa, simulações e estudos de casos, que visam a aprendizagem do comportamento apropriado para o trabalho.

As técnicas de desenvolvimento fora do trabalho retiram os indivíduos das tensões e das exigências permanentes do local de trabalho, permitindo que se concentrem por inteiro na

experiência de aprendizagem. Além disso, dão a oportunidade de encontrar pessoas de outros departamentos ou de outras organizações. Assim, os empregados são expostos a idéias e experiências novas e úteis, ao mesmo tempo em que fazem contatos potencialmente úteis (STONER; FREEMAN, 1999). No treinamento fora do trabalho, de acordo com Storer e Freeman (1999), destacam-se o treinamento por computador e o tele-treinamento, em que, além do funcionário trabalhar no seu próprio ritmo e as instruções serem individualizadas, existe maior interatividade.

O processo de treinamento apresenta diversas vantagens, essas voltadas tanto ao mercado de trabalho quanto ao pessoal em serviço. Dentre as vantagens direcionadas ao mercado de trabalho, estão a definição das características e atribuições dos empregados, a racionalização dos métodos de formação e aperfeiçoamento de colaboradores e a melhoria dos padrões profissionais dos treinados. Quanto às vantagens voltadas ao pessoal em serviço, destacam-se a melhoria do aproveitamento das aptidões dos empregados, a maior estabilidade de mão-de-obra, o estímulo ao espírito de emulação e fortalecimento da confiança no mérito como processo normal de melhoria funcional e o fato de tornar digno o trabalho e a busca da elevação do moral da equipe (CARVALHO, 1989).

Um dos aspectos que merece destaque envolve o papel das ações de treinamento e desenvolvimento na aprendizagem da organização. Independente da metodologia de treinamento adotada, as organizações precisam atentar para a abrangência desse processo. Conforme França (2007, p. 88) “o treinamento não pode ser visto pela empresa como uma série de cursos e eventos”. De acordo com a referida autora, as empresas devem enxergar o treinamento como uma ferramenta que se objetiva em “contribuir para melhor capacitação dos empregados, visando a um aumento moral, de eficiência, de eficácia, de produtividade e melhoria do ambiente de trabalho e da própria empresa”.

## 2.3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Já faz algum tempo que se ouve falar de aprendizagem em ambiente organizacional. Os primeiros estudos sobre essa temática datam da década de 1960, entretanto, foi na década de noventa que o conceito de aprendizagem organizacional ganhou maior repercussão (SOUZA, 2004; SILVA, 2009). Lustosa, Silva e Zago (2009), ratificam que foi nesse período que a gestão do conhecimento surgiu com maior notoriedade no contexto organizacional e passou a receber um tratamento estratégico na busca por processos inteligentes que gerem,

armazenem, organizem, disseminem e apliquem o conhecimento produzido de forma sistemática, explícita, confiável e acessível à organização.

Fazendo uma análise histórica, percebe-se que, a princípio, aprendizagem organizacional estava relacionada a avaliar resultados de desempenho, segundo a abordagem da Teoria Econômica das Firmas. Em sequência, ao ser tratada pela teoria das organizações, o foco passou a ser os processos, onde se buscava responder, por meio conceitual, como as organizações agem para atingir os resultados que indicam a relação de aprendizagens (SOUZA, 2004).

Atualmente, na era do conhecimento, observa-se que a aprendizagem organizacional é conceituada de maneira bastante distinta nos estudos de administração. Segundo Martins (2005 *apud* LUSTOSA; SILVA; ZAGO, 2009) a aprendizagem organizacional é um estudo que apresenta diversas vertentes e abordagens. Uma das razões atribuída à diversidade de perspectivas nos estudos da aprendizagem, deve-se ao fator da mesma ser estudada por diferentes disciplinas como educação, psicologia, sociologia, história e antropologia (SILVA, 2009). Para Antonello e Godoy (2011, p. 320) “é quase assustador tentar revisar a literatura devido à amplitude de ideias que podem ser consideradas relevantes”.

Dentre tantas definições, entende-se por aprendizagem, conforme França (2007, p. 98) “a mudança de comportamento da pessoa pela incorporação de novos hábitos, atitudes, conhecimentos e habilidades”. De acordo com a autora, “a aprendizagem constitui um evento interno, não observável, que é inferido por meio do desempenho das pessoas”.

Contudo, entre as variadas definições, a principal distinção realizada pelos autores que escrevem sobre essa temática está relacionada à visão que os mesmos apresentam a respeito da aprendizagem: alguns visualizam como um processo técnico, ou seja, o processamento e interpretação das informações dentro e fora da organização e outros como um processo social, com o foco na maneira como as pessoas atribuem significado a suas experiências de trabalho (EASTERBY-SMITH; BURGOYNE; ARAUJO, 2001).

Diante de tantas divergências de conceitos, há um consenso entre os autores de que a aprendizagem se trata de alterações duradouras de comportamentos associadas não apenas à passagem do tempo, à idade ou às fases da vida, mas também decorrentes da interação do indivíduo com o ambiente (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010).

Segundo Bitencourt (2010), a aprendizagem organizacional pode ser visualizada como uma alternativa às mudanças enfrentadas pelas empresas, tendo como objetivo desenvolver a capacidade de aprender continuamente com base nas experiências vivenciadas pela



organização e transpor estes conhecimentos para a prática, visando um melhor desempenho, e, assim, tornando a empresa mais competitiva.

Conforme França (2007, p. 98), a aprendizagem organizacional refere-se a “uma cultura de aprimoramento das pessoas que predomina nas organizações bem-sucedidas”. Para Peter Senge (1990), um dos principais autores responsáveis pelo grande impulso que o tema ganhou na década de 90 após a publicação de sua obra “A quinta disciplina”, as organizações que aprendem são aquelas nas quais as pessoas constantemente se desenvolvem e expandem as suas capacidades, criando resultados desejados, ou seja, aquelas que possibilitam que as pessoas continuamente aprendam como aprender em conjunto.

Atuando em um cenário instável e competitivo, as organizações passam a ver a gestão do conhecimento como um fator determinante para sobreviver no mercado. Conforme Fleury e Oliveira Jr. (2001, *apud* LUSTOSA; SILVA; ZAGO, 2009) as organizações estão se conscientizando de que a extensão, profundidade e escopo do conhecimento e das habilidades organizacionais impulsionam de forma crescente suas chances de competitividade no mercado.

Os profissionais inseridos no ambiente corporativo passam a ser fonte de vantagem competitiva para a empresa, visto que desempenham um papel fundamental no atendimento a novas demandas do negócio, na implementação de novas estratégias e na geração de inovações; e também passam a enfrentar outro nível de cobrança, uma atuação relacionada ao conceito de competência (FLEURY, VASCONCELLOS, 2009, p. 2).

Visando maiores capacidades de sobrevivência e competitividade, as organizações têm investido em ações de treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010). De acordo com Starec, Gomes e Bezerra (2006), nestes últimos anos, a prática educacional desenvolvida dentro das organizações é requisitada constantemente para que haja o desenvolvimento dos trabalhadores. Vários autores descrevem como a aprendizagem acontece nas organizações, entre as principais contribuições nesse contexto, Silva (2009) destaca Huber (1991), Starkey (1998) e Crossan (1998).

Segundo Huber (1991), os processos que contribuem para a aprendizagem organizacional são: a aquisição de conhecimento, a distribuição de informação, a interpretação de informação e a memória organizacional (SILVA; GODOI; RAMBO, 2003).

O processo de aquisição de conhecimento é aquele momento que a organização adquire conhecimentos obtidos pelo monitoramento do ambiente, fazendo uso de sistemas de informação para o armazenamento e recuperação de informações, assim como, para a educação e o treinamento. Quanto à distribuição de informação, trata-se do processo em que a

organização compartilha informação com suas unidades e seus membros, desenvolvendo aprendizagem e a produção ou compreensão de novos conhecimentos. A interpretação de informação se refere ao processo em que a informação é distribuída e compreendida. De acordo com o autor, uma maior aprendizagem ocorre quando são desenvolvidas muitas interpretações (SILVA, 2009; SILVA; GODOI; RAMBO, 2003).

Por fim, apresenta-se a memória organizacional, que pode ser considerada como um armazém no qual todo o conhecimento é guardado para ser utilizado no futuro. Para Lustosa, Silva e Zago (2009, p. 118), “um dos maiores desafios das organizações é interpretar as informações e criar uma memória organizacional que seja de fácil acesso”.

De modo bastante semelhante, Starkey defende que o ciclo da aprendizagem organizacional compreende os seguintes estágios: geração e difusão da aprendizagem, integração de novas informações no contexto organizacional, interpretação coletiva compartilhada das informações e introdução de novas perspectivas (SILVA, 2009; LUSTOSA; SILVA; ZAGO, 2009).

Percebe-se que nas duas proposições, o processo tem início na aquisição de conhecimento, passa pelo compartilhamento e encerra na exploração da memória organizacional. De acordo com Silva, Godoi e Rambo (2003, p. 5), “a aprendizagem parte do indivíduo rumo à organização, de forma cíclica”.

A diferença entre os modelos encontra-se na preocupação de Starkey em incorporar a metodologia de aprendizagem - o como apreender – e não apenas o novo conhecimento (SILVA, 2009; SILVA; GODOI; RAMBO, 2003).

Uma outra consideração importante foi realizada por Crossan. Segundo os autores, a aprendizagem organizacional pode ser considerada como um instrumento de renovação estratégica para a organização e esse processo ocorre em dois sentidos: *feedforward* e *feedback*. O primeiro se refere à transferência de aprendizagem de indivíduos para grupos ou equipes de trabalhadores, e, posteriormente, essa aprendizagem se institucionaliza na organização. O segundo está relacionado à utilização do que tem sido aprendido e os impactos dessa aprendizagem nos indivíduos e grupos (SILVA, 2009; SILVA; GODOI; RAMBO, 2003).

Assim, os níveis no qual a aprendizagem se processa estão ligados por processos sociais e psicológicos, denominados de intuição, que se trata do reconhecimento pré-consciente de um padrão e/ou possibilidades inerentes em um fluxo pessoal de experiência; interpretação, que se refere à explanação, através de palavras e/ou ações, de uma idéia para o

indivíduo e para os outros; e os processos de integração e de institucionalização (SILVA; GODOI, 2006).

No processo de integração, as visões são compartilhadas entre os indivíduos e acompanhadas de ações coordenadas de ajustamento mútuo. Este processo, inicialmente, será informal, mas se a ação coordenada é repetitiva e significativa, ela será institucionalizada. Assim, o processo de institucionalização assegura que as ações rotinizadas ocorram, ou seja, trata-se de um processo de fixação da aprendizagem que ocorre em indivíduos e grupos dentro dos departamentos de uma organização, incluindo sistemas, estruturas, procedimentos e estratégias (SILVA; GODOI, 2006).

**Quadro 1** – Processos de aprendizagem organizacional

<b>Processos</b>	<b>Nível de Análise</b>	<b>Huber (1991)</b>	<b>Starkey (1998)</b>	<b>Crossan et al (1998)</b>
<b>Geração</b>	Indivíduo	Aquisição do conhecimento	Geração e difusão da aprendizagem	Intuição
<b>Compreensão</b>	Grupo	Interpretação da informação	Interpretação da informação	Interpretação
<b>Disseminação</b>	Grupo	Distribuição da informação	Integração da Informação ao contexto organizacional	Integração
<b>Institucionalização</b>	Organização	Memória Organizacional	Interpretação de novas perspectivas para a aprendizagem organizacional	Institucionalização

**Fonte:** Silva (2009, p126).

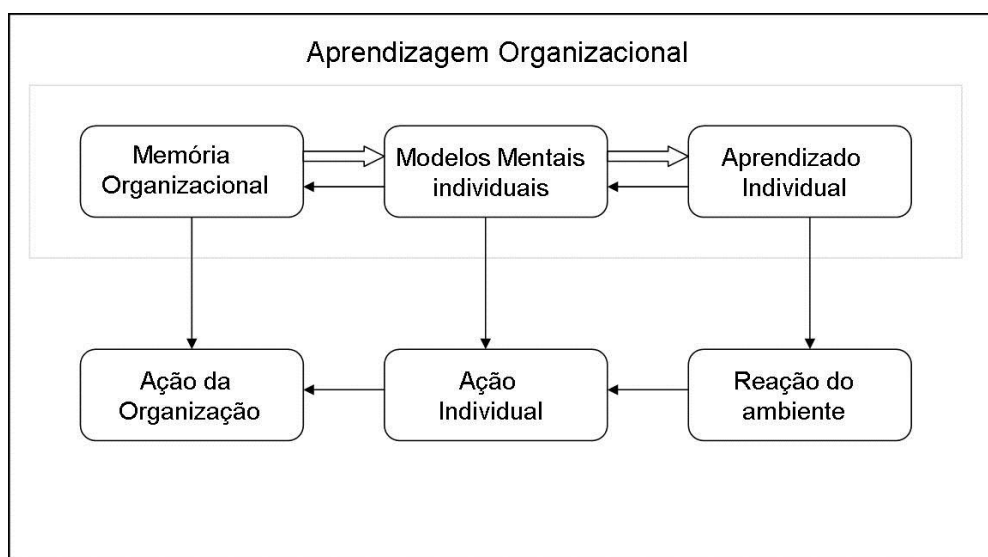
Sendo assim, evidencia-se que a aprendizagem organizacional pode ser considerada sob duas diferentes visões: a aprendizagem organizacional como um resultado e a aprendizagem organizacional como um processo (ARGYRIS; SCHON, 1996).

Adotando-se a perspectiva de aprendizagem como processo, se faz necessário compreender como as organizações desenvolvem, melhoram e controlam os conhecimentos e as rotinas, que envolvem suas atividades. Segundo Kim (1996 *apud* LUSTOSA; SILVA; ZAGO, 2009), o aprendizado organizacional é melhorado à medida que se administra o ciclo completo: aprendizado individual, aprendizado organizacional e os vínculos entre os dois.

Nesse sentido, o autor apresenta dois tipos de modelo que visualizam o processo de transferência entre o nível individual e organizacional, conhecidos como modelo simples de aprendizado organizacional e modelo integrado.

O modelo simples é processo em que as ações individuais se transformam em ações da organização, gerando reações no ambiente, conforme demonstra a Figura 1, que se trata de uma adaptação de Kim (1996, p. 69).

**Figura 1** - Modelo Simples de Aprendizado Organizacional



**Fonte:** Adaptação de Kim (1996, p. 69 *apud* LUSTOSA; SILVA; ZAGO, 2009).

Sob essa perspectiva, o desenvolvimento individual é essencial para o desenvolvimento organizacional. Quanto ao modelo integrado, esse enfatiza a necessidade da organização compreender dois tipos de conhecimentos: conceitual e operacional. Conforme o autor, o aprendizado operacional é aquele que demonstra como o trabalho deve ser efetuado, já o aprendizado conceitual se refere ao porquê de efetuar o trabalho, é aquele que desafia a própria natureza ou existência de condições ou procedimentos predominantes.

De acordo com Lustosa, Silva e Zago (2009, p. 116) “para o aprendizado operacional ser efetivo, o aprendizado conceitual tem que ser operacionalizado de uma forma que as habilidades específicas possam ser aprendidas e executadas efetivamente”. Para Kim (1993), o termo aprender abrange dois significados: aquisição de habilidades ou “know-how”, que está associada à capacidade física em produzir determinada ação, e aquisição de “know-why”, que está atrelada à capacidade de articular uma compreensão conceitual a uma experiência.

Existe um fator bastante significativo a ser considerado: a capacidade de uma pessoa ou grupo em influenciar a organização, considerando que as rotinas individuais que se

demonstram consistentes, irão, com o passar do tempo, se transformar em Procedimento Operacional Padrão (POP), ou seja, todos irão utilizá-las constantemente em suas atividades. Embora essa seja uma via de mão única, considerando que a aprendizagem individual também é influenciada pelo contexto organizacional no qual ele está inserido.

Nesse contexto, é importante destacar ainda que existem diversos fatores que podem contribuir positiva ou negativamente no processo de aprendizagem. Tanto os fatores internos como os externos a organização podem acrescer ou inibir a aprendizagem, assim, é de grande importância conhecê-los e controlá-los para que eles influenciem positivamente.

### **2.3.1 Fatores que influenciam a Aprendizagem**

O processo de aprendizagem sofre influência direta ou indiretamente de vários fatores: ambientais, como os fatores organizacionais e contextuais; e interno, como individuais e culturais. Merriam e Cafarella (1991 *apud* SILVA; GODOI; RAMBO, 2003) destacam que existem fatores que podem aumentar ou inibir a aprendizagem. Os principais fatores organizacionais são: a estrutura, as pessoas e a cultura.

Para Fiol e Lyles (1985), a aprendizagem é influenciada pelos fatores contextuais, como a cultura, a estratégia, a estrutura e o ambiente. Segundo os autores, a aprendizagem está relacionada à mudança e à reestruturação do sistema de normas e crenças da organização. Nesse sentido, destaca-se que a organização não é apenas um instrumento fornecedor de aprendizagem organizada, já que ela fornece um ambiente que tanto facilita quanto inibe a aprendizagem.

Segundo Souza (2004) o conhecimento é adquirido por interações, em suas diferentes modalidades. Para o autor, trata-se não apenas da interação face a face, mas também da interação mediada pelos artefatos da cultura da organização, tais como objetos simbólicos e a própria linguagem.

Silva; Godoi e Rambo (2003) afirmam que a cultura organizacional (crenças, ideologias e normas), assim como a quantidade de recursos (financeiros e humanos) determinam a quantidade e a qualidade da aprendizagem. Assim, pode-se afirmar que as organizações têm uma participação bastante significativa no desenvolvimento da aprendizagem organizacional e seu investimento faz total diferença nos resultados.

No que se refere às interferências dos fatores individuais na aprendizagem, trata-se da natureza psicológica e social. Considera-se que para explorar completamente a complexidade da aprendizagem como atividade humana, é preciso observar como os fatores sociais e

psicológicos interagem com os fatores contextuais, sustentando as atitudes positivas e negativas dos indivíduos em relação à aprendizagem (ANTONACOPOULOU; GABRIEL, 2001).

Entende-se, desse modo, que é importante que a interação entre os fatores individuais/pessoais e contextuais/organizacionais aconteça de forma positiva para que haja receptividade do indivíduo em relação à aprendizagem. Desse modo, fica evidenciado que a aprendizagem não depende apenas da vontade do indivíduo em aprender, pois se faz também necessário que a organização proporcione um ambiente que favoreça o desenvolvimento de competências, ou seja, as organizações são responsáveis por desenvolver aspectos facilitadores da aprendizagem.

## 2.4 AMBIENTES VIRTUAL DE APRENDIZAGEM - AVA

Diante de um cenário dinâmico, caracterizado por mudanças, vem sendo mais favorável o surgimento de treinamentos à distância por meios de equipamentos eletrônicos, denominados de *e-learning* (SANCHES; SILVA, 2011). Conforme Fleury e Vasconcellos (2009, p. 4) “*e-learning* se refere a uma modalidade de educação a distância que utiliza as tecnologias da internet para disponibilizar o ambiente de aprendizagem ao aluno”.

A educação a distância tem ocupando um lugar expressivo na sociedade do conhecimento, resultando, assim, em transformações em todas as esferas sociais no início do Século XXI (LARUCCIA; ALMEIDA; RUIZ, 2010). Takahashi (2000 *apud* ABBAD; CORRÊA; MENESSES, 2010), destaca: “esse movimento não representa somente uma tendência de momento, mas também uma significativa mudança na organização da sociedade, denominada de Sociedade, Era ou Revolução da Informação”.

As Tecnologias da informação e da Comunicação – TICs, entraram de forma tão intensa no mundo contemporâneo, que “a escola não tem mais como permanecer artesanal”. Desse modo, a educação a distância pode ser considerada como um método de educação em que se utiliza com ênfase as inovações tecnológicas da sociedade da informação, respondendo, assim, em tempo hábil as exigências da sociedade (LARUCCIA; ALMEIDA; RUIZ, 2010).

A inserção das TICs tem sido tão expressiva, que a internet vem sendo utilizada na criação de ambientes virtuais de aprendizagem tanto nas instituições educacionais quanto nas organizações empresariais. Ghedine, Testa e Freitas (2008), destacam que os programas de educação a distância diferem nos dois tipos de organização, considerando que apresentam

ambiente, demandas e resultados distintos. Nas organizações, os investimentos com aprendizados têm como principais objetivos, atingir às metas e as necessidades corporativas, assim como, maximizar a produtividade, o lucro e a eficiência do seu corpo funcional (GHEDINE; TESTA; FREITAS, 2008).

Com a crescente utilização da tecnologia de informação, da internet e do *e-learning*, surgiu-se a necessidade das pessoas estarem capacitadas para atuarem utilizando essas ferramentas, já que a TI tem sido bastante difundida como uma ferramenta de apoio à aprendizagem nas organizações, principalmente, naquelas que incentivam a Educação a Distância – EaD (SANCHES; SILVA, 2011).

Segundo o Decreto Nº 2494, de 10 de fevereiro de 1998, que regulamenta o Art. 80 da LDB, a educação a distância é um método de ensino que permite a auto-aprendizagem, por meio de recursos didáticos organizados de maneira sistemática, em diferentes suportes de informação utilizados isoladamente ou combinados e veiculados pelos diversos meios de comunicação (FLEURY; VASCONCELLOS, 2009).

Essa modalidade de ensino abrange treinamentos, aperfeiçoamento e reciclagem de grande alcance, proporcionando vantagens como redução de custos, não interferência na rotina do trabalho e retorno percebido em curto prazo. Para Maia (2007, *apud* SANCHES; SILVA, 2011), a educação a distância - EaD é um dos métodos mais utilizados pelas organizações de grande porte, tanto as públicas como as privadas.

De acordo com Ghedine, Testa e Freitas (2008), o crescimento na promoção de cursos a distancia pelas organizações é potencializado por diversos fatores como “o alto custo da educação tradicional”, as “limitações de ordem temporal”, “limitações geográficas” e a “evolução das tecnologias interativas de comunicação”.

Dia a dia cresce intensamente o número de cursos oferecidos a distância. Segundo o Censo da Educação Superior, em 2006 já existiam 349 cursos superiores de graduação a distância, que contavam com mais de 207 mil alunos matriculados. (INEP, 2008 *apud* LARUCCIA; ALMEIDA; RUIZ, 2010).

Os estudos de Gurguel, realizados em 2006, apontam a aprendizagem virtual como uma significativa opção de estudo nos dias atuais. Os resultados da pesquisa de Lúcio *et al.* (2008) demonstram que “o ganho de tempo é apontado como a opção mais atraente em relação à educação a distância” (SILVA; DOMINGUES, 2010, p. 4).

Conforme Fiuza e Martins (2002), existem ainda outros motivos que impulsionam as pessoas a procurar esta modalidade de ensino, tais como: interesse profissional, busca de desafios pessoais, necessidade de titulação, troca de experiências e interesse em ingressar em

uma instituição de ensino. O *e-learning* proporciona inúmeras vantagens - como a facilidade de acesso em qualquer lugar, a qualquer hora - e, diante do seu leque de benefícios, vem sendo bastante difundida no ambiente organizacional. Em contrapartida, é preciso atentar para o fato de que a mesma também possui algumas limitações e isso precisa ser avaliado antes da organização optar pela sua implantação. Arbaugh e Duray (2002 *apud* SILVA; DOMINGUES, 2010) destacam que o mercado de ensino a distância vem crescendo a uma taxa de 35,6%, mas ainda existem falhas a serem corrigidas, no que se refere ao planejamento e à gestão do curso.

Para Demo (2009, p. 7), “o modo de organizar e fazer é que decide a qualidade da aprendizagem, mais do que tecnologias simplesmente”. Assim, é importante compreender que o ensino a distância precisa ser planejado de modo mais delicado do que o método tradicional de ensino para que a aprendizagem efetivamente aconteça.

#### **2.4.1 Vantagens e Limitações do *e-learning***

Quando se trata de educação a distância, vem longo em mente os diversos benefícios do *e-learning*, entretanto, é preciso lembrar que essa ferramenta apresenta também algumas limitações. Demo (2009, p. 7), destaca que “as atividades online dependem das offline: qualidade de conteúdo, processos gerenciais, suporte para os alunos, qualidade docente, ambiente de estudo e pesquisa”. Sob essa perspectiva, as vantagens e limitações do *e-learning* estão associadas aos recursos financeiros, gestão do curso, dinâmica do grupo e até mesmo ao perfil do aluno, conforme demonstra o quadro 2, desenvolvido por Fleury e Vasconcellos (2009, p. 5).

Em nível individual, percebe-se que o *e-learning* pode auxiliar no desenvolvimento da autoaprendizagem, considerando que é o aprendiz que assume uma postura ativa nesse método de ensino. Em contrapartida, essa metodologia requer do aluno facilidade de atuar em ambientes virtuais e conhecimentos de informática, que se caracteriza como limitações dessa ferramenta.

Peter (2003, *apud* ABBAD; CORRÊA; MENESSES, 2010) ratifica afirmando que os cursos a distância demandam novos comportamentos dos alunos, tais como independência e autonomia no pensar e no agir, autodirecionamento no momento das escolhas dos cursos e estudos, e capacidade para refletir sobre sua própria aprendizagem.

Destaca-se que as características dos treinandos, como experiência prévia com AVAs, assim como, características sociodemográficas, psicossociais, motivacionais e cognitivo-



comportamentais, afetam a efetividade das ações de educação a distância (ABBAD; CORRÊA; MENESSES, 2010). Os alunos “não presenciais”, conforme Demo (2009, p. 6), “possuem melhor desempenho, não porque sejam propriamente não presenciais, mas porque, sendo em geral mais maduros, se envolvem mais com o estudo”. Considerando-se que a EaD trata-se de uma modalidade que exige capacidade de auto-gerenciamento, as características cognitivo-comportamentais acabam assumindo maior destaque (MENESSES; ZERBINI; ABBAD, 2006).

**Quadro 2** – Vantagens e Limitações do *e-learning*

<b>Categoria de Análise</b>	<b>Vantagens</b>	<b>Limitações</b>
Recursos Financeiros	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Redução de custos com viagens, tempo de deslocamento e infra-estrutura</li> <li>▪ Ganhos com custo de oportunidade do aluno decorrente da menor duração do curso</li> <li>▪ Aumento do nº de alunos com baixo custo incremental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alto investimento inicial</li> <li>▪ Investimento em equipamentos</li> <li>▪ Estrutura para atendimento ao aluno</li> <li>▪ Alto custo envolvido com moderação (comunicação mediada por computador)</li> <li>▪ Consideração de custos ocultos</li> </ul>
Gestão do Curso	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uniformidade e consistência na mensagem transmitida</li> <li>▪ Disponibilização de informações mais completas</li> <li>▪ Facilidade e rapidez para atualização;</li> <li>▪ Adoção de estruturas curriculares mais flexíveis</li> <li>▪ Treinamento de um grande número de pessoas simultaneamente</li> <li>▪ Aproveitamento dos padrões universais da internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de preparo dos professores</li> <li>▪ Aumento da dedicação do professor</li> <li>▪ Falta de clareza do conteúdo do curso</li> <li>▪ Falta de flexibilidade das tecnologias</li> </ul>
Dinâmica do grupo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integração de pessoas distantes geograficamente</li> <li>▪ Construção de comunidades virtuais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mudança no aspecto social do aprendizado;</li> <li>▪ Sentimento de isolamento e solidão</li> </ul>
Aluno	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ritmo do curso adaptado ao aluno</li> <li>▪ Acesso de qualquer lugar e a qualquer hora</li> <li>▪ Postura ativa frente ao próprio processo de aprendizagem</li> <li>▪ Incentivo a uma maior participação do aluno</li> <li>▪ Estímulo ao desenvolvimento do pensamento crítico, comunidade escrita, resolução de problemas e do uso da informática e da internet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dificuldade de leitura e interpretação de textos</li> <li>▪ Manutenção da postura passiva</li> <li>▪ Medo da mudança</li> <li>▪ Dificuldade para usar a tecnologia</li> <li>▪ Baixa velocidade de digitação</li> <li>▪ Limitações no acesso a internet</li> <li>▪ Falta de tempo</li> </ul>

**Fonte:** Fleury; Vasconcellos (2009, p. 5).

Voltando-se à análise para o grupo, observa-se que o *e-learning* proporciona a formação de comunidades virtuais, algo que vem sendo bastante valorizado no ambiente corporativo, já que essas comunidades desempenham um papel importante na gestão de conhecimento organizacional. Essa característica demonstra a mudança no aspecto social do aprendizado, na qual a interação acontece apenas no ambiente virtual, gerando um sentimento de isolamento entre os envolvidos.

No que se refere ao investimento em recursos, destaca-se que se faz necessário um alto investimento inicial com equipamentos, em contrapartida, têm-se alguns ganhos referentes à

ausência de deslocamento e maior abrangência no número de alunos. Segundo Porto e Réginer (2003, p. 25 *apud* SILVA; DOMINGUES, 2010), “o ensino a distância apresenta vantagens como a diminuição de custos, a ausência de deslocamento e a flexibilização dos horários, permitindo o uso de espaços ociosos da agenda”. Para Demo (2009, p. 12) “Aprender é coisa de todo dia, toda hora, em qualquer lugar, desde que haja conexão virtual disponível”.

Sobre o aspecto diminuição de custo, existem controvérsias entre os autores. Enquanto muitos defendem a redução de gastos, Demo (2009, p. 7), ressalta que: “a aprendizagem virtual exige maior intensidade de trabalho e mais recursos” e afirma que “a perspectiva de baratear a oferta não parece vingar”.

Demo (2009) destaca que o fracasso da aprendizagem em ambiente virtual, pode ser atribuído a quatro temas: barreiras organizacionais, problemas pedagógicos, problemas técnicos e problemas financeiros.

As barreiras organizacionais se tratam da falta de preparo apropriado da organização, como: “falta de atitude culturalmente favorável à mudança, inépcia em comercializar os programas, objetivos mal definidos, gestão inadequada, expectativas confusas”. Quanto aos problemas pedagógicos, estão associados a “inabilidade de focar os alunos e em usar a aprendizagem virtual com tom individualizado”. No que se refere aos problemas técnicos, estão relacionados ao “baixo envolvimento tecnológico”, à “baixa integração na vida das pessoas”, e ao “uso de tecnologia pela tecnologia”. Por fim, os problemas financeiros referem-se a “subestimação dos custos, descobrindo-se rapidamente que a aprendizagem virtual é tendencialmente mais dispendiosa” (DEMO. 2009, p. 10).

Tais considerações mostram a importância de balancear as vantagens e as limitações, ou seja, analisar os aspectos facilitadores e inibidores associados à aprendizagem virtual, para, então, decidir a implantação dessa ferramenta na organização, já que cada empresa tem suas peculiaridades e necessidades específicas a serem satisfeitas.

## 2.5 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

A gestão de pessoas vem sofrendo transformações nas organizações, e no setor público isso não é diferente. As instituições públicas vêm dia a dia assumindo uma atuação mais estratégica visando acompanhar a dinamicidade do mercado. Conforme Carmo, Quirino e Oliveira (2008, p. 14) “A organização pública brasileira, em meio a esses cenários

significativamente mais dinâmicos, tem procurado se adaptar, abandonando uma atitude reativa e partindo para uma atitude mais proativa”.

A associação de organizações públicas com o termo ineficiência é ainda bastante comum. Entretanto, isso vem sendo bastante trabalhado pelos órgãos públicos. Segundo Carvalho *et al.* (2009 *apud* CAVALCANTE; OLIVEIRA, 2011), observa-se, atualmente, uma forte tendência internacional de revalorização do trabalho no setor público.

Conforme Cavalcante e Oliveira (2011), a gestão de pessoas no setor público vem sofrendo transformações visando acompanhar o processo de inovação tecnológica, da redefinição do papel do servidor público, da sua profissionalização e da publicação de marcos regulatórios que suscitam uma perspectiva de atuação mais estratégica e integrada de gestão de pessoas.

Do mesmo modo que acontece com as organizações de iniciativa privada, a organização pública também vem se reformulando ao longo dos anos em harmonia com as intensas mudanças do seu ambiente, visando atender as novas exigências da sociedade (CARVALHO, 1995). Em contrapartida, Carmo, Quirino e Oliveira (2008, p. 15), destacam que as organizações públicas diferem das demais organizações por possuírem algumas especificidades como “maior apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações e resistência à mudança, entre outras”. Conforme os autores, estas particularidades são importantes para a compreensão dos processos internos, e da relação entre inovações e mudança, assim como, no desenvolvimento dos valores e crenças organizacionais e, conseqüentemente, nas políticas de recursos humanos.

Segundo Pires (2005, p. 12) existem basicamente dois desafios a serem superados na gestão de recursos humanos no serviço público: “a construção de mecanismos efetivos de motivação dos servidores; e o alinhamento das atividades de gestão de pessoas às estratégias das organizações e às diretrizes gerais estabelecidas pelos governos”.

Sendo assim, não basta apenas desenvolver iniciativas voltadas para os sistemas de pagamento de pessoal, é preciso atuar de maneira muito mais abrangente. Nesse sentido tem sido bastante difundida a gestão por competência. Em síntese, a gestão por competência exige a identificação das competências necessárias para a execução adequada de todas as tarefas desenvolvidas pelos setores de uma organização e que seja elaborado um modelo para ser utilizado nos processos de recrutamento, seleção e formação, assim como, a outros aspectos da gestão de pessoas (HONDEGHEM *et al.*, 2006 *apud* CAVALCANTE; OLIVEIRA, 2011).

Segundo Amaral (2006 *apud* GODOI; SILVA, 2003), os gestores públicos são agentes determinantes na implantação de um modelo de competências na gestão pública federal

brasileira e, assim, é indispensável dotá-los de competências necessárias a promoção das mudanças impostas pelo contexto atual.

A efetividade da mudança organizacional está totalmente associada às pessoas, pois é realizada para elas e por meio de seu comprometimento. Nesse sentido, conforme Carmo, Quirino e Oliveira (2008, p. 15), a cultura da organização precisa estar fundamentada em aspectos como “a valorização do ser humano, de seu trabalho, da inteligência que ele aplica nesse trabalho e na geração do conhecimento organizacional advinda da inter-relação pessoa/saber/organização”. De acordo com os autores, realizando isso, as organizações estarão abrindo um caminho para o aprendizado organizacional.

Entretanto, o processo de mudança é sempre algo trabalhoso, e nas organizações públicas esse processo sofre interferência de alguns fatores que o dificulta ainda mais. Carbone (2000), destaca: o burocratismo, o autoritarismo e a centralização, a aversão aos empreendedores, o paternalismo, e o conformismo. Segundo o autor, o excesso de controle, de protocolo, de verticalização da estrutura hierárquica; a falta de iniciativa para modificar o modelo vigente; a predominância dos interesses pessoais sobre os interesses públicos, como a prática do apadrinhamento; e até mesmo o comodismo são aspectos que tornam as organizações públicas estagnadas, consistindo em uma administração engessada e que não satisfaz as necessidades da sociedade.

Diante deste contexto, as organizações públicas estão convencidas da importância de melhorar a aprendizagem organizacional. No entanto, existem uma série de fatores ou obstáculos que torna essa transformação particularmente difícil e complexa (GODOI; SILVA, 2003). Entre esses obstáculos, destacam-se as restrições ambientais, originárias do fato de operarem num contexto político e público; a história, que as resguardou da competição e da comparação; e as próprias restrições do setor público, particularmente referente à posição dos sindicatos, resultante do compromisso entre tecnocratas e servidores públicos em detrimento do consumidor (FINGER; BRAND, 2001). Desse modo, os esforços para desenvolver a aprendizagem organizacional no âmbito das organizações públicas devem ser ainda mais intensos.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa etapa do trabalho tem como finalidade apresentar os procedimentos metodológicos utilizados na realização desta pesquisa, cujo objetivo de investigação foi analisar a percepção dos funcionários da Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária – Infraero, sobre a utilização dos Ambientes Virtuais de Aprendizagem - AVA, no processo capacitação e treinamento. Nesse sentido, serão apresentados o delineamento da pesquisa, o contexto e os sujeitos da pesquisa, o instrumento de coleta, bem como, os procedimentos utilizados para a análise e interpretação dos dados.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Essa pesquisa foi dividida em duas fases. No primeiro momento foi realizado o levantamento teórico, que consistiu numa descrição da evolução da área de Recursos Humanos – RH; em uma abordagem sobre treinamento e desenvolvimento de pessoas; numa apresentação sobre aprendizagem organizacional, enfatizando-se os fatores que a influenciam; numa explanação sobre a aprendizagem virtual, destacando-se suas vantagens e limitações e, por fim, abordou-se sobre a aprendizagem organizacional nas instituições públicas. É importante destacar que no referencial teórico, utilizou-se como fonte, livros da área de administração e educação, além de publicações científicas em eventos dessas mesmas áreas, bem como endereços eletrônicos, os quais dispuseram de informações associados à temática.

Na segunda fase, foram coletadas as informações por meio de uma pesquisa institucional, através do método de estudo de caso. Entende-se por estudo de caso, todo aquele estudo que tem como propósito fundamental analisar uma unidade social, seja um indivíduo, um grupo, uma organização, uma instituição ou até mesmo uma comunidade (GODOY, 1995).

Conforme o autor, os estudos de caso são utilizados pelos pesquisadores quando se têm como objetivo responder por que e como determinados fenômenos ocorrem, caracterizando-se como uma abordagem estratégica para casos em que há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e o foco de interesse consiste em fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de um contexto de vida real. Sob essa perspectiva, o método de estudo de caso é totalmente indicado para essa pesquisa, considerando que a questão problema é caracterizada por esses aspectos mencionados pelo o autor.

No que se refere ao método de abordagem, considerando a questão problema e os objetivos a serem alcançados por esse estudo, optou-se pela abordagem qualitativa do tipo descritiva, considerando que melhor correspondia às necessidades da pesquisa. Conforme Gil (1991), o método descritivo se objetiva em expor as características de uma população ou um fenômeno, ou até estabelecer relações entre variáveis.

Sob essa perspectiva, esta pesquisa foi categorizada como um estudo de caso descritivo. Segundo Yin (2001), esses estudos consistem em delinear uma sequência de eventos interpessoais ao longo do tempo descrevendo uma subcultura e descobrindo seus fenômenos - chave.

### 3.2 CONTEXTO E SUJEITOS DA PESQUISA

A Empresa Brasileira de Infra-estrutura Aeroportuária – Infraero, foi a instituição escolhida para a realização dessa pesquisa, por apresentar grandes investimentos no incentivo ao processo de aprendizagem de seu corpo funcional. A referida empresa está presente em todos os Estados brasileiros com sede em Brasília. Atuando no mercado há 38 anos, conta com a força de trabalho de aproximadamente 36.744 profissionais, dentre os quais 13.480 são concursados e 23.294 são profissionais terceirizados.

A Infraero administra desde grandes aeroportos brasileiros até alguns tão pequenos que ainda não recebem vôos comerciais regulares, que são aeroportos que têm como função representar a soberania nacional em áreas longínquas. Assim, totalizam-se em 66 aeroportos, 69 Grupamentos de Navegação Aérea e 51 Unidades Técnicas de Aeronavegação, além de 34 terminais de logística de carga. O foco da Infraero, em todas as suas ações, está na segurança e no conforto dos usuários do transporte aéreo, além de sua responsabilidade social e ambiental. Visando a melhoria contínua, a infraestrutura aeroportuária brasileira está sendo modernizada, assim, vem sendo implementados planos de obras inovadoras, executados com receitas próprias da empresa, nos aeroportos por ela administrados, gerando mais de 50 mil empregos em todo o Brasil.

A Missão da Infraero é prover infraestrutura e serviços aeroportuários e de navegação aérea, contribuindo para a integração nacional e o desenvolvimento sustentável do país. Sua política organizacional é direcionada a qualidade, tendo como objetivo promover a melhoria contínua da gestão e dos serviços, como forma de posicionar os aeroportos e grupamentos de navegação aérea da rede Infraero entre os melhores do mundo.

O Aeroporto Internacional Presidente Castro Pinto, localiza-se no município de Bayeux, distante 13,6 quilômetros do centro de João Pessoa. O referido aeroporto possui esse nome em homenagem ao Presidente, nascido na Paraíba, Castro Pinto. Sua localização é privilegiada, pois estar afastado das áreas urbanas e os empreendimentos existentes são industriais de porte médio e as residências são do tipo casa de campo, ou seja, as edificações baixas não constituem obstáculos às operações aéreas.

Com uma área de 9.464m<sup>2</sup>, após as obras de ampliação e reforma que elevaram a sua capacidade, o atual terminal de passageiros dispõe de dois pavimentos, jardins e amplo estacionamento de veículos, salas de embarque e desembarque, saguão, balcões para recebimento e entrega de bagagens, balcão de informações e fraldário guichês para companhias aéreas, lanchonete/restaurante, box para informações turísticas, lojas, locadoras de veículos, serviços de táxi e estacionamento privativo.

A Infraero preocupa-se constantemente com a aprendizagem e o bem estar de seus empregados, nesse sentido, está sempre promovendo cursos de capacitação e campanhas de conscientização voltadas para a saúde, como educação alimentar e ergonomia. Sobre o processo de capacitação, a empresa possui uma Norma Interna<sup>1</sup> – NI 7.06, que trata exclusivamente desse processo. Segundo a referida norma, a capacitação tem como objetivo qualificar os empregados para desempenharem adequadamente as suas atividades na empresa; proporcionar aos empregados oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal e profissional; desenvolver atitudes pessoais em consonância com o perfil profissional exigido pela empresa; desenvolver e aperfeiçoar as habilidades do corpo gerencial da empresa; e atualizar os empregados em informação e tecnologia. Nesse sentido, a organização do treinamento da Infraero abrange os programas de capacitação técnica, desenvolvimento e formação.

No que se refere ao ambiente de trabalho, a alta direção coordena a provisão de instalações apropriadas à prestação de serviços, objetivando controle dos processos e satisfação dos clientes assim como dos empregados. Estes meios incluem o espaço físico, edificações, equipamentos, uniformes, computadores e sistemas aplicativos. Todas as instalações da empresa são verificadas por profissionais da área de Saúde e Segurança do Trabalho de forma a avaliar ou providenciar recursos para eliminar ou controlar fatores físicos desfavoráveis ao ambiente de trabalho.

---

<sup>1</sup> Uma versão da norma NI 7.06 na íntegra encontra-se anexada ao final do trabalho.

Para fins dessa pesquisa, caracterizaram-se como sujeitos participantes todos os 7 (sete) funcionários lotados no setor Coordenação de Administração e Finanças – JPAF, da Infraero, vinculados ao Aeroporto Internacional Presidente Castro Pinto, Bayeux – PB. A escolha dos sujeitos da pesquisa foi do tipo não-probabilística, na qual a seleção dos elementos resulta do julgamento do próprio pesquisador. Essa definição se deu levando-se em consideração que a pesquisadora conhece bem o ambiente em estudo – devido ao período de 1 (um) ano que a mesma vivenciou dentro da referida empresa, mediante a realização de suas atividades de estágio - e, assim, soube identificar uma amostra representativa dentro do universo da pesquisa, tendo-se como suporte que, conforme Gil (1991), em estudos de caso, a amostra não precisa ser selecionada mediante critérios estatísticos.

Todos os funcionários que compõe o setor JPAF participaram da pesquisa, nesse sentido, foram entrevistados: a Coordenadora, a Encarregada de Benefícios, a Encarregada de Recursos Humanos, a Encarregada de Patrimônio, o Encarregado de Compras, a Encarregada de Tarifação e a Estagiária de Administração. A grande maioria dos entrevistados possui mais de 30 anos de idade, são do gênero feminino, encontram-se casados, estão com o curso superior em andamento, possuem nível intermediário de conhecimentos em informática, e atuam na organização há mais de dez anos.

### 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para coleta de dados, optou-se pela realização de entrevistas por ser considerada uma técnica mais abrangente no que se refere ao detalhamento das informações repassadas pelo entrevistado. Conforme Ludke e André (1986), a entrevista se sobressai em relação aos demais instrumentos, pela sua capacidade de obter as informações desejadas, sobre a temática adotada pela pesquisa. É importante enfatizar que as entrevistas realizadas foram do tipo semi-estruturada, que segundo Mattos e Lincoln (2005), embora o investigador faça uso de um guia, há maior flexibilidade para formular novas questões no decorrer da entrevista, tornando a discussão mais aberta e ampla, permitindo assim a captação de um número maior de informações.

As entrevistas foram realizadas em maio de 2012. O roteiro da entrevista abrangeu 13 (treze) questões, além das questões sócio-demográficas e profissionais, que se objetivaram em caracterizar os sujeitos da pesquisa. O quadro 3 demonstra as dimensões estabelecidas para se atingir os objetivos do estudo, que compreendem: (1) capacitação e processo de aprendizagem, (2) aspectos facilitadores e (3) aspectos inibidores da aprendizagem em



ambiente virtual, (4) condições e recursos proporcionados pela empresa e, por fim, as (5) contribuições dos AVAs para a Infraero.

**Quadro 3** – Objetivos e Dimensões da Pesquisa

Objetivos	Dimensão	Questões
- Caracterizar o processo de capacitação e aprendizagem em AVAs na empresa em estudo;-	1. Capacitação e processo de aprendizagem em ambiente Virtual;	1. Como ocorre a aquisição de conhecimento dentro da Infraero? 2. A Infraero investe em programas de capacitação em ambiente virtual? 3. Você já participou de alguma capacitação no ambiente virtual? Descreva sua experiência. 4. Qual o principal motivo da sua participação em capacitações no ambiente virtual? 5. Como a capacitação em ambiente contribuiu para o desenvolvimento de suas atividades na empresa
- Conhecer os aspectos limitadores e facilitadores dos AVAs na empresa selecionada para a pesquisa;	2. Aspectos Facilitadores;  3. Aspectos Inibidores;	6. Quais os fatores facilitadores do processo de aprendizagem na plataforma virtual da Infraero? 7. E quais os fatores limitadores/inibidores do processo de aprendizagem na plataforma virtual da Infraero? 8. Descreva as vantagens e os benefícios da capacitação em ambiente presencial. 9. Descreva as vantagens e os benefícios da capacitação em ambiente virtual. 10. Quais as principais limitações da aprendizagem em ambientes virtuais?
- Identificar as condições e recursos disponibilizados pela empresa para o desenvolvimento da aprendizagem em ambiente virtual;	4. Condições e Recursos proporcionados pela empresa	11. Quais as condições e recursos que a Infraero proporciona para o desenvolvimento da aprendizagem em ambientes virtuais?
- Averiguar as contribuições dos AVAs para a empresa e para os seus funcionários.	5. Contribuições dos AVAs para a Empresa e para seus funcionários.	12. Como o ambiente virtual de capacitação da Infraero contribui na aprendizagem da organização? 13. Como você utiliza o conhecimento adquirido no ambiente virtual nas suas atividades dentro da Infraero?

**Fonte:** Autoria própria (2012).

Nesse sentido, o roteiro das entrevistas ficou estruturado da seguinte forma:

- Caracterização dos sujeitos da pesquisa (funcionários participantes da pesquisa) visando obter as seguintes informações: idade, gênero, estado civil, grau de instrução, nível de conhecimento em informática, setor, cargo e tempo de serviço na empresa;
- Informações sobre os processos de aprendizagem em ambiente virtual vivenciados pelos funcionários na organização, bem como, sobre os aspectos limitadores e facilitadores da aprendizagem organizacional em ambientes virtuais e suas contribuições para a empresa.

Foram utilizados ainda, na coleta de dados, um documento interno da empresa selecionada relacionados à temática em estudo – Norma Interna (NI 7.06). Segundo Roesch (2006 *apud* LUSTOSA, 2009), uma das fontes de dados mais utilizadas em trabalhos de pesquisa em Administração são os documentos da própria organização participante da pesquisa.

### 3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Em pesquisas do tipo estudo de caso, é preciso dar maior atenção ao processo de análise e interpretação de dados para que o estudo não seja finalizado com resultados equivocados incididos de uma interpretação superficial e intensamente subjetiva (GIL, 1991).

Visando evitar esse tipo de equívoco, optou-se pela utilização da técnica análise de conteúdo para a análise e tratamento dos dados. Conforme Bardin (2002), esta técnica consiste em três fases: a de descrição ou preparação do material, a de inferência ou dedução e, por fim, a interpretação. Para Olabuenaga e Ispizúa (1989), a análise de conteúdo é uma técnica de leitura e interpretação do conteúdo do apanhado de documentos em estudo, que através da apreciação minuciosa permite conhecer melhor os elementos estudados.

Considerando que o instrumento utilizado para a coleta de dados foi a entrevista, a análise dos dados não poderia se iniciar por outro caminho que não fosse as transcrições. Assim, a primeira etapa consistiu nas transcrições das sete entrevistas, nas quais as gravações tinham em média 15 (quinze) minutos cada.

O segundo momento foi agrupar as informações coletadas por dimensão, que foram previamente estabelecidas de acordo com os objetivos da pesquisa. Nessa etapa, agruparam-se os dados sobre capacitação e processo de aprendizagem, depois os que tratavam sobre aspectos facilitadores e inibidores da aprendizagem em ambiente virtual, em seguida, os que abordavam sobre as condições e recursos proporcionados pela empresa e, por fim, os que tratavam das contribuições dos AVAs para a Infraero.

Ao citar os discursos dos participantes obtidos nas entrevistas, optou pelo uso das siglas E1, E2, E3, E4, E5, E6 e E7, ao invés de se utilizar o termo entrevistado 1, entrevistado 2, e assim sucessivamente. Essa simbologia foi aderida com o objetivo de preservar a identidade dos sujeitos da pesquisa, considerando inclusive o fato de que apenas um dos entrevistados é do gênero masculino, assim, se fosse utilizado, por exemplo, o termo entrevistad‘o’ e entrevistad‘a’ seguido da numeração, ficaria notória a identificação do participante.

Ao longo das transcrições, foi se tornando perceptível algumas semelhanças nas respostas dos entrevistados, assim como, foram evidenciados alguns aspectos preconizados na literatura sobre a temática. Nesse sentido, na apresentação dos resultados, as palavras chaves presentes nos discursos dos entrevistados ganharam destaque em negrito. No que se refere aos aspectos facilitantes e inibidores existentes nos AVAs, segundo os relatos dos sujeitos da pesquisa, foi desenvolvido um quadro com esses fatores.

Por fim, encontram-se algumas considerações finais que resume todos os resultados da pesquisa indo ao encontro com o que defendido pelos autores utilizados no referencial teórico, no que se refere a AVA, considerando nesse momento o contexto de uma empresa pública.

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A seguir, serão apresentadas a descrição e a análise dos dados obtidos por meio das entrevistas realizadas na Infraero, bem como, pelos documentos - Normas Internas - que tratam da temática em estudo disponibilizados pela mesma.

Para uma maior compreensão, esses dados estão organizados em seis partes: caracterização dos sujeitos da pesquisa; processo de aprendizagem e capacitação na Infraero; aspectos facilitadores; e aspectos inibidores da aprendizagem em ambiente virtual; as condições e recursos que a empresa disponibiliza, e por fim, as contribuições dos ambientes virtuais de aprendizagem para a Infraero.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA

Todos os funcionários que compõe o setor Coordenação de Administração e Finanças da Infraero, Aeroporto Internacional Presidente Castro Pinto participaram da pesquisa, nesse sentido, foram entrevistados: a Coordenadora, a Encarregada de Benefícios, a Encarregada de Recursos Humanos, a Encarregada de Patrimônio, o Encarregado de Compras, a Encarregada de Tarifação e a Estagiária de Administração, totalizando uma amostra de 7 (sete) funcionários.

As entrevistas realizadas com os participantes da pesquisa abrangeram primeiramente questões sócio-demográficas que permitiram uma caracterização geral dos sujeitos da pesquisa. A princípio, buscou-se conhecer a faixa etária dos funcionários da empresa participantes da pesquisa. Concluiu-se que dos 7 (sete) participantes, 01 (um) possui menos de 30 anos, 02 (dois) possuem entre 31 e 40 anos, 4 (quatro) possuem mais de 40 anos de idade, conforme consta na **tabela 4.1**.

**Tabela 4.1:** Faixa etária dos funcionários participantes da pesquisa

Faixa etária	Número de funcionários
Menos de 30 anos	01
Entre 31 e 40 anos	02
Mais de 40 anos	04

Fonte: Dados da pesquisa 2012.

Em seguida, buscou-se conhecer dentre os participantes o número total de homens e mulheres. Verificou-se que do total dos participantes, 6 (seis) são do gênero feminino e apenas 1 (um) é do gênero masculino, conforme demonstra a **tabela 4.2**.

**Tabela 4.2:** Gênero dos funcionários participantes da pesquisa

<b>Gênero</b>	<b>Número de funcionários</b>
Masculino	01
Feminino	06

Fonte: Dados da pesquisa 2012.

No que se refere ao estado civil, verificou-se que dentre os participantes, 2 (dois) são solteiros(as), 4 (quatro) são casados(as), 1 (um) é divorciado(a)”, como consta na **tabela 4.3**.

**Tabela 4.3:** Estado Civil dos funcionários participantes da pesquisa

<b>Estado Civil</b>	<b>Número de funcionários</b>
Solteiro(a)	02
Casado(a)	04
Divorciado(a)	01

Fonte: Dados da pesquisa 2012.

Quanto ao nível de instrução, observou-se que apenas 1 (um) funcionário possui nível superior completo, 5 (cinco) estão com o curso superior em andamento, e 1 (um) concluiu o ensino médio. Essas informações estão descritas na **tabela 4.4**.

**Tabela 4.4:** Nível de instrução dos funcionários participantes da pesquisa

<b>Nível de instrução</b>	<b>Número de funcionários</b>
Nível Médio	01
Nível Superior incompleto	05
Nível superior completo	01

Fonte: Dados da pesquisa 2012.

Entre os cursos em andamento, estão letras, pedagogia e administração. O participante que possui nível superior completo concluiu o curso de secretário executivo. É importante destacar que um dos participantes que ainda está cursando o nível superior, está fazendo o seu curso à distância, em ambiente virtual.

Questionou-se também sobre o nível de conhecimento em informática. Sobre esse aspecto, 1 (um) funcionário respondeu que possui nível básico, 5 (cinco) afirmaram possuir nível intermediário e 1 (um) informou que possui nível avançado, conforme demonstra a **tabela 4.5**.

**Tabela 4.5:** Nível de conhecimento em informática dos funcionários participantes da pesquisa

<b>Nível de conhecimento em informática</b>	<b>Número de funcionários</b>
Nível básico	01
Nível intermediário	05
Nível avançado	01

Fonte: Dados da pesquisa 2012.

Por fim, buscou-se conhecer o tempo de serviço desses funcionários na empresa. Foi verificado que 1 (um) funcionário está na empresa há apenas 1 ano, 1 (um) está há 10 anos, 1 (um) há treze anos, 1 (um) há catorze anos, 2 (dois) há quinze anos e 1 (um) há 18 anos. A **tabela 4.6** demonstra essas informações em três intervalos: menos de 5 anos, entre 5 e 14 anos, e mais de 15 anos.

**Tabela 4.6:** Tempo de serviço dos funcionários na empresa

<b>Tempo de serviço</b>	<b>Número de funcionários</b>
Há menos de 5 anos	01
Entre 5 e 14 anos	03
15 anos ou mais	03

Fonte: Dados da pesquisa 2012.

Deste modo, verifica-se que a grande maioria dos entrevistados, ou seja, 6 (seis) dentre os 7 (sete) participantes da pesquisa estão na empresa há mais de 5 anos, o que torna a amostra bastante representativa, considerando que os sujeitos da pesquisa se tratam de funcionários que conhecem bem a empresa em estudo.

## 4.2 A CAPACITAÇÃO E O PROCESSO DE APRENDIZAGEM EM AMBIENTE VIRTUAL NA INFRAERO

Após as questões sócio-demográficas e profissionais, foi tratado na entrevista sobre a capacitação e os processos de aprendizagem em ambiente virtual na Infraero. Nesse momento, foi questionado sobre a aquisição de conhecimento dentro da empresa, sobre os investimentos da Infraero para o desenvolvimento da aprendizagem em ambiente virtual e a participação dos funcionários em programas de capacitação nessa modalidade, e a contribuição dessas capacitações para o desenvolvimento das atividades dentro da empresa.

O primeiro questionamento foi sobre o processo de aquisição de conhecimento dentro da Infraero, que de acordo com SILVA, GODOI e RAMBO (2003) pode ser realizado por meio do uso de sistemas de informação para o armazenamento e recuperação de informações, assim como, para a educação e o treinamento.

De acordo com os relatos, a aquisição de conhecimento na empresa acontece primeiramente por meio das Normas Internas – NI, que determinam os procedimentos que devem ser seguidos na realização das atividades da empresa.

“A aquisição de conhecimento vem através das **normas internas** da empresa, que nós temos que consultar e ter conhecimento dos procedimentos da empresa para a execução das atividades” (E1).

“Primeiramente por **normas**, em papel ou virtual”, (E3).

“Por meio de leituras de **normas**, nas quais estão alguns procedimentos que já são adotados e que a gente tem que seguir”, (E2).

Foi ressaltado ainda que ocorre a aquisição de conhecimento nas trocas de mensagens virtuais e por meio dos cursos a distância:

Temos também, as **mensagens virtuais**, que nós recebemos já que é uma rede de aeroportos. A gente as recebe tanto da Sede como dos demais aeroportos regionais, para uma melhor interação dessa comunicação. E temos também os **cursos a distância** que são previstos pela empresa e os planos de treinamentos (E1).

Outra forma de aquisição de conhecimento informada pelos entrevistados está relacionada aos programas de treinamento e capacitação.

“É através de transmissão em cursos internos, que eles chamam aqui de **treinamento em serviço** e também bastante **cursos a distância**”, (E6).

“Ocorre basicamente por **cursos a distância**” (E5)

Assim, ficou evidenciado nos discursos dos entrevistados que o processo de aquisição de conhecimento dentro da Infraero ocorre por meio de leitura das Normas Internas – NI,

assim como, por meio de trocas de mensagens virtuais e treinamentos e capacitações em ambiente presencial e virtual. Nesse sentido, foi constatada a utilização de sistemas de informação para a disseminação do conhecimento, inclusive nas práticas de educação e treinamento, conforme preconiza a literatura referenciada.

Ao questionar se a Infraero investe em programas de capacitação em ambiente virtual, todos os entrevistados confirmaram a existência desse investimento por parte da empresa.

“Investe, **investe bastante**. Tem várias opções de cursos, em várias áreas” (E6).

Verificou-se que a empresa não só investe ofertando uma diversidade de cursos sobre os mais variados temas e áreas de estudo, como também cobra de alguns profissionais a realização de alguns cursos, considerado-os obrigatórios para o desempenho de suas atividades.

Sim, muito **muito mesmo**. Aliás em todas as áreas hoje, além dos cursos obrigatórios ela dispõe de cursos para a área de pessoal, de operações de segurança. Porque tem os **obrigatórios**, mas **fica disponibilizado outros** para você, enquanto empregado, fazer conforme **interesse próprio**. (E7).

No que se refere aos cursos obrigatórios, foi verificado que se tratam de cursos bem mais direcionados vistos pela empresa como essenciais para a execução das suas atividades.

“**Não se aplica a todos empregados** da Infraero não. São empregados que tem funções bem específicas, que é exatamente o que eu tinha falado: trabalham em cima das normas da ANAC, normas específicas.” (E4).

“Esses que eu estou falando, os obrigatórios, é só para o pessoal que é fiscal, supervisor de pátio, que trabalha com a legislação, pessoal de operações e segurança, de acordo as normas” (E7).

Buscando conhecer como esses cursos obrigatórios são vistos pelos funcionários, percebemos que existe uma conscientização sobre a importância dos mesmos para o melhor desempenho dentro da organização.

“Assim, digamos que sejam **essenciais**.” (E7).

“Eu fui obrigada a fazer um curso e na verdade **achei bem interessante**”. (E2)

Constatou-se, ainda, que por muito tempo os programas de capacitação da empresa eram todos na modalidade presencial, entretanto, após a adesão da modalidade virtual, os cursos presenciais foram saindo de cena.

“Antes todos os cursos que a Infraero oferecia para o empregado, **toda capacitação era presencial**. Só que agora não. Ela está **diminuindo ao máximo**. Quase todos os cursos estão sendo a distância. É muito difícil ter um curso presencial.”, (E4).



Silva; Godoi e Rambo (2003) defendem que a organização é um ambiente que tanto pode facilitar quanto inibir a aprendizagem. Ou seja, as organizações têm uma participação bastante significativa no desenvolvimento da aprendizagem organizacional e seu investimento faz total diferença nos resultados. Nos discursos acima, foi possível observar que a empresa em estudo desenvolve práticas que fomentam positivamente o processo de aprendizagem organizacional.

Ao questionar aos funcionários se esses já participaram de alguma capacitação no ambiente virtual, foi constatado que dentre os 7 (sete) participantes da pesquisa, 2 (dois) afirmaram que nunca realizaram nenhum curso em ambiente virtual, argumentando falta de tempo e, até mesmo, falta de interesse.

Na verdade, foi aquela questão de **tempo**, né? Falta de tempo e mesmo porque a nossa função não precisa de uma capacitação assim tão específica. O que a gente aprendeu foi bem antes. Mas tem um leque de cursos imenso à disposição, que a qualquer momento você pode pedir, você pode se inscrever e realizar na sua própria residência (E4).

“Há possibilidades de cursos oferecidos, mas eu nunca tive **interesse**”, (E5).

Nesse momento, cabe destacar a questão do perfil do aluno virtual, considerando que essa falta de interesse pode estar associada às características individuais, sociodemográficas, psicossociais, motivacionais e cognitivo-comportamentais, conforme destacado por Abbad; Corrêa; Menesses (2010), e ao próprio estilo de aprendizagem desse indivíduo. Considerando esse aspecto, é importante que a empresa desenvolva alternativas que inclua os funcionários com esse perfil nas práticas de treinamento e capacitação.

Os demais participantes que afirmaram terem participado de cursos em ambientes virtuais, descreveram suas experiências.

Sim, já participei e **minha experiência foi boa**. O ambiente virtual é assim: a gente recebe algumas mensagens periódicas do Sem Escalas<sup>2</sup>, que ele informa os cursos que estão disponíveis para a gente fazer, em convênio com a Catho<sup>3</sup>. Eles disponibilizam uma série de cursos e se a gente achar coerente e tiver algum interesse, a gente pode se cadastrar para fazer o curso. A gente manda um e-mail com nosso nome, cargo, lotação e a gente indica quais os cursos a gente tem interesse em fazer. E eles cadastram automaticamente e nos mandam uma senha, (E3).

Nos relatos do E3 e E7, logo a seguir, fica evidenciada a preocupação da empresa em não só oferecer os cursos a seus funcionários, como também divulgá-los e facilitar todo o processo de inscrição e inserção dos interessados no ambiente virtual, bem como na preocupação em dar condições para o desenvolvimento dos cursos.

<sup>2</sup> Noticiário eletrônico interno da Infraero

<sup>3</sup> Catho Educação Executiva – Empresa que oferece cursos on-line, cuja Infraero tem convênio.

Já participei de uns três ou quatro cursos obrigatórios. É muito tranquilo, porque existe **um ambiente que a Infraero disponibiliza somente para a realização dos cursos da EaD**. Existe as salas, você marca o horário e fica sozinho ou com outras pessoas que também estão realizando o curso, mas não interfere. Pronto, ali você começa a viajar no ambiente virtual. **O curso geralmente não é cansativo** – é no máximo 40 minutos a 1 hora – e ele é **autodidático**, fácil aprendizado, não é cansativo. **É bom. Eu gosto.** (E7).

Nos relatos dos entrevistados que já participaram dos cursos em ambiente virtual, fica notória a satisfação dos mesmos com a ferramenta e com a iniciativa da empresa. Os discursos do E7 e do E1 evidenciam as facilidades dessa modalidade de ensino, destacada por Fleury e Vasconcellos (2009), como a flexibilidade do horário do curso e a desnecessidade de deslocamento para a realização do treinamento.

Eu já participei. Olha, é uma ferramenta bastante importante porque a gente tem a facilidade de fazer em algum **horário** que estejamos **livres** das nossas atividades. E é assim... o curso é estabelecido pela empresa e você tem um período x de horas (uma ou duas horas) para que você se dedique exclusivamente para aquele curso virtual. Então, a minha experiência foi boa, pois **sem sair do meu ambiente de trabalho**, eu pude fazer o curso, e obtive conhecimento dentro daquele tema específico. Não foi só um curso. Foram vários. E aí eu também constatei essa facilidade de você está na sua estação de trabalho e fazer aquele treinamento que vai agregar conhecimento para que eu desempenhe melhor o meu trabalho. Então, **para mim foi bastante importante.** (E1).

Nesse momento da pesquisa, mais uma vez o fator “perfil do aluno virtual”, ganha destaque ratificando o que é preconizado na literatura no que se refere a sua interferência na efetividade da aprendizagem no ambiente virtual. Isso foi evidenciado no discurso do E2, que já é bastante familiarizado com os ambientes virtuais, expondo sua preferência por essa modalidade de ensino.

“Já participei de vários. **Eu acho melhor. Eu não tenho mais capacidade de ficar numa sala de aula. Não aguento mais.** Você faz no seu tempo e é muito bom isso. Na página da Catho tem muita coisa interessante.”, (E2).

A grande maioria dos entrevistados que já participaram de capacitações em ambiente virtual descreveram suas experiências de maneira positiva. Em contrapartida, um dos entrevistados informou que não obteve sucesso nos cursos em ambientes virtuais.

Eu já comecei um. Era um curso de espanhol. Só que era um vídeo, aí **não carregava, ficava cortando**, aí eu desisti. Teve outro no ano passado, que eu comecei e deveria ter feito, mas foi tanta **dificuldade no acesso** e na liberação da senha. É que eu já tinha uma senha, mas esqueci pelo tempo que não usava e na hora de acessar de novo foi uma novela para conseguir a liberação, (E6).

Fica notório no relato do E6 que o motivo de insucesso na realização do curso em ambiente virtual foi operacional. Essa constatação evidencia o que Demo (2009), argumenta como uma das barreiras para o fracasso da aprendizagem em ambiente virtual, classificado

pelo mesmo como problemas técnicos, esses relacionados ao “baixo envolvimento tecnológico”, à “baixa integração na vida das pessoas”, e ao “uso de tecnologia pela tecnologia”. Por outro lado, é importante ressaltar que essa fragilidade precisa ser revista pela empresa, para que seja implementada alguma ação que deixe todos os seus funcionários aptos ao processo de treinamento e capacitação em ambiente virtual ou então desenvolver uma prática alternativa.

Considerando que, de acordo com Fiuza e Martins (2002), existem vários motivos que impulsionam as pessoas a procurar os cursos em ambiente virtual, como interesse profissional, busca de desafios pessoais, necessidade de titulação, troca de experiências e interesse em ingressar em uma instituição de ensino, buscou-se conhecer quais os fatores que motivaram os sujeitos da pesquisa a participarem de cursos nessa modalidade de ensino.

Sobre esse aspecto, foi constatado que a motivação está associada ao interesse pessoal sobre a temática dos cursos ofertados, pela gratuidade e também pela flexibilidade de tempo que os cursos permitem. A questão do perfil do aluno virtual, tempo e custos vem reforçar o que Fleury e Vasconcellos (2009), dentre outros autores referenciados, defendem como vantagens ou facilidades dessa modalidade de ensino.

“**Interesse pessoal** e também **curiosidade** para saber como era”, (E6).

Para mim, foi **interesse pessoal**. Eu vi muita gente comentando... E também por conta do **tempo**. Eu não vejo aqui na Infraero, eu vejo em casa. Então, meia noite eu tô vendo, duas horas da manhã, eu to vendo. É no meu tempo. Segundo que é de **graça**, né? Eu fui ver um curso que eu tava fazendo de secretária executiva, pela Catho, que se eu fosse fazer particular era 1.200 reais. E a quantidade de coisa de graça interessantes”, (E2).

“O **interesse** em aprender e agregar conhecimento que é passado no ambiente virtual e minha vida acadêmica para que eu consiga assimilar o máximo conhecimento para utilizar na universidade e na minha vida também” (E3).

É justamente a facilidade em você ter a ferramenta em seu local de trabalho **que não exija que você não se desloque para determinado local**. A questão de **não ter custos**, pois é gratuitamente. Então, são esses fatores justamente que vem agregar essa motivação para a gente fazer. (E1).

Um dos entrevistados ainda mencionou que o que lhe fez participar dos cursos em ambientes virtuais, foi exclusivamente a obrigatoriedade por parte da empresa.

Foi a questão da **obrigatoriedade** da empresa. Primeiro foi isso, porque existem os cursos obrigatórios e alguns cursos hoje, o início deles são em ambiente virtual, e foi o que eu fiz. Os outros é... tem muitos cursos com temáticas interessantíssimas para as áreas, mas eu ainda... confesso que não tive tempo para fazer. Mas tem muitos cursos que valem a pena. (E7).

Sob esse aspecto, sentimos uma carência da empresa no que se refere às práticas motivacionais que despertem o interesse em todos os seus funcionários para a realização dos

curursos, tendo em vista que participar de um curso apenas pela sua obrigatoriedade pode impossibilitar a efetividade da aprendizagem.

Considerando que, de acordo com Demo (2009, p. 13), a “aprendizagem virtual não pode ser apenas uma brincadeira virtual; precisa, acima de tudo, ser aprendizagem”. Questionou-se aos entrevistados como a capacitação em ambiente virtual contribui para o desenvolvimento de suas atividades na empresa. Nesse momento, foi evidenciado no discurso de quatro entrevistados que o aprendizado é bastante significativo, sendo esse aplicado não só no dia a dia dentro da empresa, como na sua vida pessoal.

“**Aplicar aqui em tudo.** Na verdade, assim, a aplicação além de ser aqui no **trabalho**, é na **vida pessoal** também. Tem muita coisa interessante, ai serve para cá pro trabalho e para a vida pessoal” (E2).

“É porque o curso é totalmente didático. Então, tudo que está lá no curso a distância **eu aplico 99% no dia a dia.**” (E7).

Dois entrevistados citaram como exemplo a aplicabilidade de alguns cursos que já fizeram em ambiente virtual, evidenciando a efetividade da aprendizagem.

Olha, contribui para adquirir mais conhecimentos e também para desenvolver a capacidade de liderança. Como eu fiz um **curso virtual de liderança**, então, assim todo o conhecimento que eu adquiri nesses cursos virtuais que eu fiz, **eles agregaram um valor na minha carreira profissional na empresa** (E1).

Por exemplo, eu tenho muita dificuldade de **memorização**, ai o curso me ajudou bastante, porque ele indicou **algumas técnicas para você utilizar no dia a dia e você não esquecer**. Por exemplo, as atividades que estão sendo passadas eu não tinha costume de anotações em agenda, e já estou tendo mais. De ir para casa e lembrar de colocar lembretes. Eles ajudam muito. Tem também algumas técnicas passadas no dia a dia. A gente tem aquela rotina de atividades, só que tem algumas coisas que elas surgem com a demanda. Então, **esse curso de memorização me ajudou bastante aqui na Infraero**, porque eu sou muito esquecida. (E3).

Conforme as considerações de Lustosa, Silva e Zago (2009), a aprendizagem organizacional está associada ao processo de transferência entre o nível individual e organizacional, ou seja, o desenvolvimento individual é essencial para o desenvolvimento organizacional. Nos relatos do E1 e E3 fica notório que o aprendizado individual, obtidos em ambiente virtual, passa a ser organizacional no momento em que esses funcionários estão executando suas atividades.

Em contrapartida, dois entrevistados não puderam responder a esse questionamento, por não terem realizados os cursos em ambientes virtuais e um outro afirmou que a capacitação em AVA não contribuiu para o desenvolvimento de suas atividades na empresa, devido não ter concluído o curso.

“**Não contribuiu propriamente**, porque eu não cheguei a concluir o curso, não é?”. (E6).

Nessa seção, foi possível verificar como se desenvolve os programas de capacitação e os processos de aprendizagem em ambiente virtual na Infraero. Observou-se a aquisição de conhecimento dentro da empresa, os investimentos que a empresa faz para o desenvolvimento da aprendizagem em ambiente virtual, a participação dos funcionários em programas de capacitação nessa modalidade, e, por fim, a aplicabilidade do aprendizado, obtido em ambiente virtual, nas atividades dentro da empresa.

Nessa primeira dimensão de pesquisa, merecem destaque três observações: a primeira se refere à necessidade do desenvolvimento de uma política mais integradora no que diz respeito à acessibilidade de todos os funcionários da empresa aos cursos e treinamentos, considerando que algumas pessoas não conseguem realiza-los por questões operacionais; a segunda está associada ao fato de algumas pessoas não se sentirem atraída, devido a características intrínsecas, por essa modalidade de ensino, mostrando mais uma vez a necessidade de se desenvolver uma prática alternativa que inclua também os funcionários com esse perfil; por fim, a terceira constatação se refere a necessidade de iniciativas motivacionais que despertem o interesse em todos os funcionários para a realização dos cursos, tendo em vista a constatação que alguns participantes realizam o curso apenas pela sua obrigatoriedade, podendo impossibilitar a efetividade da aprendizagem.

#### 4.3 ASPECTOS FACILITADORES DA APRENDIZAGEM EM AMBIENTE VIRTUAL

Uma outra dimensão em discussão trata-se dos aspectos facilitadores da aprendizagem em ambiente virtual. Entre os fatores positivos ressaltados nos discursos dos entrevistados, pontua-se a flexibilidade de tempo, a facilidade de acesso, os recursos áudio-visuais, a interação virtual com as pessoas e a redução de custos para a empresa. Todos esses aspectos mencionados pelos entrevistados vão ao encontro com o que foi apresentado por Fleury e Vasconcellos (2009), dentre outros autores referenciados na revisão literária.

No discurso de E2 e E1, foi evidenciada a vantagem de integração de pessoas distantes geograficamente e construção de comunidades virtuais, apresentada por Fleury e Vasconcellos (2009).

Rapaz... olha... a gente acaba conhecendo a empresa melhor. Além de conhecer... Na Catho tem muita gente que participa, e você pode falar com essas pessoas. Eu mesma conheci muita gente de Recife, da Sede. Então, além do curso em si, tem a **interação com as outras pessoas**. E o fato dele ser bem **abrangente, ilustrativo** (E2).

É... nesse ambiente virtual você pode **interagir com os participantes** dos chats que tem né? um fórum... tem um link que você tira suas dúvidas e compartilha informações, né? E também a facilidade de você **interagir com o instrutor**. Existe também essa facilidade, então eu acho muito importante. De repente você está fazendo naquele momento o curso, e de repente você tem uma dúvida ou você quer esclarecer algo que realmente, talvez, você não tenha entendido bem e essa interação entre os participantes e o instrutor faz com que você tenha mais facilidade (E1).

Além da vantagem no que se refere à dinâmica do grupo, foram ainda ressaltadas características dos cursos oferecidos pela empresa que facilitam a aprendizagem, como os recursos (abrangente e ilustrativo), a interatividade com o instrutor, e ferramentas como biblioteca virtual e autoavaliação de desempenho.

O curso é bem **interativo**, além dele passar as informações de uma forma dinâmica por meio dos bonequinhos que falam com a pessoa, ele também disponibiliza alguns links de artigos na **biblioteca virtual** que a gente pode acessar um bloco de notas para a gente lembrar alguns tópicos que a gente acha interessante no decorrer do curso, que a gente utiliza como lembrete mesmo. Também tem a **análise que a gente faz própria do nosso desempenho** (E3).

Outra vantagem do *e-learning* ressaltada por Fleury e Vasconcellos (2009) é o incentivo a uma maior participação do aluno. Esse também foi um aspecto positivo evidenciado no discurso de um dos entrevistados.

“**Deixa o empregado participante do curso bem à vontade**, porque ali ele pode... Eu nunca fiz, aí fica difícil. Mas eu imagino que ali ele troque idéias virtualmente com os colegas, as participações dele apesar de não ser uma participação presencial, se torna bem proveitosa, em virtude de conter inibição, às vezes um colega está com uma dúvida, aquela questão toda, ele se sente inibido em interagir em um ambiente físico e no ambiente virtual ele fica mais a vontade. Essa é uma das vantagens.” (E5).

Um outro aspecto facilitante presente nos discursos dos entrevistados E7 e E4 foi a questão de tempo de deslocamento, que se faz desnecessário na modalidade virtual. Esse aspecto também faz parte da lista de vantagens desenvolvida por Fleury e Vasconcellos (2009).

“A questão do **tempo** que eu acho que ainda assim é mais viável, do que às vezes você ter que ir para outro lugar, porque nem sempre os cursos que temos que fazer são na localidade. Então você precisa viajar e tudo isso requer tempo. Você tem que disponibilizar outra pessoa para cá. E no curso a distância você tá com ele aqui. Entendeu? É prático, é mais **acessível**”, (E7).

Além da questão do tempo, destacou-se ainda na categoria de recursos financeiros, os ganhos que a empresa tem com a redução de custos com viagens e diárias de funcionários que

se faz necessário na modalidade presencial, considerado com uma vantagem por Fleury e Vasconcellos (2009).

Eu acho que facilitou muito, a questão de **tempo**, principalmente, e **financeiramente a empresa ganha também**, porque antes os gastos eram muito grandes para as pessoas viajarem, formar turmas, sair do ambiente do trabalho, ficar uma outra pessoa substituta porque a empresa não para as atividades né? E com esse ambiente virtual, é assim a coisa do momento, né? É o futuro, né? Então é assim, a Infraero está cada vez mais investindo. Antes eram pequenos cursos, né? Começou com pouca coisa. Agora tem um leque imenso, a maioria dos cursos é virtual e a tendência é crescer ainda mais (E4).

Por fim, sobre essa temática, apenas um dos entrevistados não elencou os aspectos facilitadores dos ambientes virtuais de aprendizagem, devido seu insucesso operacional durante o curso.

“Fica difícil dizer porque eu não cheguei a concluir o curso. Nessa última vez **eu não consegui nem acessar o curso**” (E6).

Nessa seção, foi possível conhecer os aspectos facilitadores do processo de aprendizagem em ambientes virtuais na Infraero, nos quais foram ressaltados a flexibilidade de tempo, a facilidade de acesso, a qualidade dos recursos áudios-visuais, a interação virtual com as pessoas (a integração de pessoas distantes geograficamente e construção de comunidades virtuais), o incentivo a uma maior participação do aluno, a questão de tempo de deslocamento, que se faz desnecessário na modalidade virtual e a redução de custos para a empresa (despesas com viagens e diárias de funcionários que se faz necessário na modalidade presencial). Todos os aspectos mencionados pelos entrevistados vão ao encontro com o que foi apresentado por Fleury e Vasconcellos (2009), dentre outros autores referenciados na revisão literária. Visando desenvolver um quadro comparativo composto por fatores facilitadores e limitadores, na próxima seção, serão apresentados os fatores que segundo a percepção dos sujeitos da pesquisa inibem o processo de aprendizagem no ambiente virtual.

#### 4.4 ASPECTOS INIBIDORES DA APRENDIZAGEM EM AMBIENTE VIRTUAL

Ao questionar sobre os aspectos inibidores da aprendizagem em ambiente virtual, dois entrevistados afirmaram que não conseguem enxergar fatores que limitam a aprendizagem. Um dos entrevistados ainda mencionou o fato da necessidade de predisposição do próprio aluno, destacando que isso não é uma limitação do ambiente virtual, mas sim de autodirecionamento do próprio aluno.

“Eu não sei se tem inibidores, sabe? Inibidores só se fosse algo que a gente utiliza e que nossa chefia visse e depois reclamasse, não sei se tem esse ponto não. **No meu ponto de vista não tem**” (E2).

“É **eu não consigo ver**, tirando o fato que muitas vezes por você está no ambiente de trabalho, você se limita a fazer os cursos que não são obrigatórios, porque você está trabalhando. Mas isso não é uma deficiência do curso, mas é de você mesma. Eu tenho que me **disciplinar**, porque esses cursos, mesmo não sendo obrigatórios, vão contribuir para mim. Então assim. Eu não vejo do ambiente em si. Eu vejo do empregado. Não se disponibilizar ou organizar um tempinho que as vezes é meu caso para poder fazer esse curso que vale muito a pena.” (E7).

Aspectos como falta de tempo e postura passiva frente ao próprio processo de aprendizagem presentes no discurso do E7 foram descritos como limitações do *e-learning* por Fleury e Vasconcellos (2009). Conforme apresentado no embasamento teórico, a educação a distância requer do aluno uma postura diferenciada, ou seja, novos comportamentos, que consistem em agir e pensar de modo independente, fazer escolhas corretas, refletir sobre sua própria aprendizagem e controlar suas atividades (ABBAD, CORRÊA, MENESSES, 2010)

Para Demo (2009), “a utilização da tecnologia não é, isoladamente, decisiva para a efetividade da aprendizagem, pois se apresenta apenas como uma nova oportunidade de estudo, dependendo sua qualidade e eficiência muito mais dos envolvidos”.

Ainda sobre os aspectos inibidores da aprendizagem nessa modalidade de ensino, dois participantes da pesquisa citaram como limitações do processo de aprendizagem nos ambientes virtuais a ausência do contato direto com o professor, aspecto esse ressaltado por Fleury e Vasconcellos (2009).

O contato direto com o professor. Acho que a principal coisa não é nem só nos cursos da Infraero, é no EAD, em geral. Acho interessante a **presença do professor**. É muito positivo. Eu gosto mais... Seria basicamente essa relação. Eu acho que é justamente isso. Tirar a dúvida naquele instante, naquele momento, que os cursos a distância não têm (E6).

“Eu acho assim... se você tiver dúvida, você não tem ninguém ali para tirar as suas dúvidas, geralmente, você manda para o professor, mas não tem o contato direto né?” (E4).

Um outro aspecto mencionado como inibidor do AVA, refere-se à duração dos cursos em ambiente virtual oferecidos pela empresa.

“O **tempo**, porque acredito que são 90 dias. Tem cursos que são de 16 horas e tem cursos que são de 6 horas. Quando o curso é de 16 horas eu **tenho dificuldade de terminar** em 90 dias, por causa da minha falta de tempo. Os de 6 horas você faz tranquilo em dois dias, sem você ficar cansado, porque é tudo online” (E3).

Os aspectos facilitadores e inibidores dos ambientes virtuais de aprendizagem constatados nos discursos dos sujeitos da pesquisa são apresentados no quadro 4.



**Quadro 4:** Fatores facilitadores e limitadores dos AVAs e suas implicações no processo de aprendizagem

<b>FATORES Facilitadores</b>	<b>FATORES Limitadores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Flexibilidade de tempo</li> <li>▪ Acessibilidade (Acesso em qualquer lugar que tenha internet)</li> <li>▪ Recursos áudios-visuais (Abrangente e ilustrativo)</li> <li>▪ Interação virtual com as pessoas</li> <li>▪ Redução de custos para a empresa</li> <li>▪ Autoavaliação de desempenho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perfil do Aluno: Independente e Autodirecionado</li> <li>▪ Ausência do contato direto com o professor</li> <li>▪ Duração dos cursos</li> </ul>

Fonte: Autoria própria (2012)

De acordo com a percepção dos sujeitos da pesquisa, os ambientes virtuais de aprendizagem da organização apresentam muito mais aspectos facilitadores do que inibidores, cabendo aqui uma reflexão se esse quadro descreve de fato a realidade ou se há uma possível manipulação por parte da empresa, que leve seus funcionários a acreditarem que o AVA é realmente uma excelente ferramenta a ser utilizada no processo de treinamento e capacitação.

#### 4.5 CONDIÇÕES E RECURSOS PROPORCIONADOS PELA EMPRESA

Considerando que a organização tanto pode fornecer um ambiente que facilite ou iniba a aprendizagem, buscou-se conhecer as condições e recursos proporcionados pela empresa para o desenvolvimento dos cursos em ambiente virtual. Sob esse aspecto, os entrevistados afirmaram que existe essa preocupação por parte da empresa, e asseguraram que a mesma oferece recursos e condições para que o processo de aprendizagem seja desenvolvido e a aprendizagem efetivada.

“A organização investe em **computador, multimídia, retroprojektor**, essas coisas” (E5).

“O próprio **convênio** que ela tem e que disponibiliza para os funcionários, pois os cursos têm um custo, e **a gente faz de graça.**” (E3).

Além do que foi verificado nos discursos do E5 e E3 - ou seja, que a empresa oferece os cursos gratuitamente e disponibiliza todos os equipamentos necessários para o desenvolvimento dos mesmos - foi constatado que a empresa permite que seja utilizada até duas horas da carga horária de trabalho para a execução desses cursos, conforme tem estabelecido na Norma Interna da Infraero. Essa é uma prática de todos os aeroportos.

“Ela **disponibiliza todo o equipamento** que você necessita e **horas da tua carga horária para fazer um curso**” (E6).

Outra ação da empresa, voltada para o desenvolvimento do processo de aprendizagem em ambiente virtual, consiste em reservar um espaço só para essa finalidade, conforme os discursos do E2 e E7.

O próprio micro... também tinha uma **sala de EaD**, que você sabe que não tem mais. Mas esses micros que são para EAD estão agora na sala de reunião. Então assim... você quer fazer um curso aqui, não dá porque tem muita gente, você vai lá fica trancado as duas horas que se dispõem...É permitido. Você vai para lá, bota seu fone de ouvido e faz suas duas horas. Agora sim também. Desde que não atrapalhe suas atividades. Eu como tenho um horarizinho na hora do almoço. É interessante, quando não tem gente aqui. A porta fechada. E eu faço. Mas eu prefiro fazer em casa. Então assim, **recursos têm. É de graça**, tem uma sala ali. **Tem micro** e tem a **liberdade pela chefia** (E2).

“As condições é justamente ter essa facilidade de informar para as respectivas chefias que o empregado está cadastrado no curso virtual e que ele precisa **ter uma hora ou duas horas do seu horário de trabalho para se dedicar exclusivamente aquele curso**, então é uma facilidade que eu realmente entendo ser muito importante. As questões das condições, vamos falar assim da infraestrutura, se um empregado não tiver condições de realizar o curso virtual na sua estação de trabalho, né? Eles, os aeroportos, devem **disponibilizar uma sala** onde tenha computadores, uma sala específica EaD, né?” (E1).

Além dos recursos, como computadores e impressoras, do espaço destinado para a realização dos cursos, e liberdade pela chefia para se utilizar duas horas de seu trabalho para o processo de aprendizagem em ambiente virtual, em alguns cursos, a empresa coloca a disposição de seus funcionários um profissional da área de recursos humanos para acompanhar e facilitar o processo. E mais, quando o curso é obrigatório, com prazo para terminar, e o funcionário não tem condições de fazer na empresa, ele pode realizá-lo em casa e receber hora extra por isso.

“Como te falei uma **sala com ambiente próprio para o ensino a distância**. Ela disponibiliza isso aí. É normatizada pela empresa desde que foi implantado o EaD. Ela disponibiliza uma sala como todo o ambiente para o ensino a distância, exatamente para isso. **Computadores**, dependendo da dependência são mais computadores. Aqui hoje são uns três, se eu não me engane. E todo o material que complementa, que é **impressora**, até a apostila para complementar alguma coisa. Dependendo também, nós **temos a pessoa do RH que acompanha**. Porque eu mesma quando eu comecei, eu acompanhei no ambiente de RH. Então, as vezes tem curso que a pessoa do RH é obrigada. Existe a necessidade de está lá acompanhando. Então, **a Infraero disponibiliza 100% do que é necessário para o ensino a distância**. Existe isso também que é positivo. **Você pode disponibilizar hora do seu trabalho para fazer o curso**, como também você **tem acesso na sua casa** para a realização do curso e isso **você pode receber como hora extra**. Então já estou entrando em uma outra questão. É... se o curso é obrigatório e você tem que finalizar em uma data. Por exemplo, o pessoal na navegação aérea. As pessoas estão realizando o curso, que o curso tem duração de 3 meses a distância e depois vai haver em São Paulo – São José dos Campos, a parte presencial de mais 3 meses. Então, esses 3 meses é um curso técnico muito importante para aérea de meteorologia de operações aeronáuticas. Eles estão fazendo o curso a distância diariamente, 2 horas por dia, e tão recebendo por isso. Porque eles podem tanto fazer aqui como eles podem fazer em casa. Está entendendo? Mas está recebendo por isso. Cumprindo todas as normas do Ministério do Trabalho. 2 horas por dias,

44 mensais. Então assim... **A Infraero... ela disponibiliza todo o aparato de tudo para que o empregado possa fazer.**” (E7).

Conforme ressaltado no embasamento teórico, a aprendizagem não depende apenas da vontade do indivíduo em aprender, pois se faz também necessário que a organização proporcione um ambiente que favoreça o desenvolvimento de competências (SILVA; GODOI; RAMBO, 2003). Observa-se nos relatos dos sujeitos da pesquisa que a empresa tem uma atuação positiva no processo de aprendizagem organizacional, tendo em vista a preocupação em desenvolver aspectos facilitadores e práticas incentivadoras para que seus funcionários se interessem e participem dessas capacitações em ambientes virtual. Em contrapartida, faz-se necessário ações direcionadas aos funcionários que não se caracterizam dentro do perfil do aprendiz virtual, uma fragilidade do processo de treinamento e capacitação da empresa, tendo em vista que os programas presenciais foram praticamente substituídos pelos virtuais.

#### 4.6 CONTRIBUIÇÕES DOS AVAs PARA A INFRAERO

De acordo com Senge (1990), as organizações que aprendem são aquelas onde as pessoas constantemente se desenvolvem e expandem as suas capacidades, criando resultados desejados. Nesse sentido, buscou-se investigar se os AVAs estavam cumprindo sua finalidade principal: a aprendizagem, bem como identificar possíveis contribuições dessa ferramenta para a empresa em estudo.

Sob esse aspecto, ficou bastante presente nos discursos dos entrevistados a existência de ganhos significativos para ambas as partes envolvidas: para os funcionários pelo desenvolvimento de competências e, conseqüentemente, valorização profissional; e para a empresa, tendo em vista que com profissionais mais qualificados há uma melhoria na qualidade da execução do serviço prestado, proporcionando, assim, o desenvolvimento e progresso da empresa.

A Infraero faz esse investimento, porque ela já olhou a frente de que isso teria um **retorno muito produtivo** para ela. Em termo de aprendizado, o fato de você no dia a dia praticar o que você aprendeu e em termo de otimização de tempo, porque é o que te falo, ela disponibiliza isso e o empregado não tem que ficar viajando se deslocando para outros lugares. Quando a Infraero concordou em integrar o EAD na empresa, já foi visualizando que os efeitos seriam muito mais positivos no dia a dia do empregado (E7).

“Eu acredito que sim, até porque se não tivesse retorno, ela antes de estabelecer um programa desse, né? De estabelecer uma facilidade dessa, ela pesquisa, quais são os valores que serão agregados e assim eu entendo que **agrega valores** por tudo isso que eu te falei, pela facilidade de você fazer no seu ambiente de trabalho ou em

uma sala específica para isso faz com isso que **o empregado adquira o conhecimento para aplicar no seu dia a dia**, sem necessariamente ter maiores custos, pois quando é um curso presencial, as vezes o empregado tem que se deslocar para um outro aeroporto ou mesmo para sede da empresa e isso gera custos de diárias, passagens, e no ambiente virtual eu tenho observado muito cursos que antes eram presenciais que havia um custo um ônus que a empresa, com relação a diárias e passagens, vários desses cursos já estão na plataforma virtual e com isso eles estão economizando essas despesas para a empresa”, (E1).

Conforme os relatos do E7 e E1 a utilização dos AVAs traz contribuições tanto para a empresa quanto para os seus funcionários. Uma das principais contribuições é a própria aprendizagem. De acordo com Bitencourt (2010), a aprendizagem organizacional tem como objetivo desenvolver a capacidade de aprender continuamente e transpor estes conhecimentos para a prática, visando um melhor desempenho, e, assim, tornando a empresa mais competitiva. No relato de E2, destaca-se exatamente esse aspecto como uma contribuição significativa para a empresa.

Rapaz, tendo **os empregados mais capacitados, a empresa só tem a ganhar**. Não é? Então, como eu te falei, **todos esses cursos que eu fiz aqui eu estou aplicando aqui nas minhas atividades**. A gente até compartilha ai com os colegas que não fizeram, não puderam fazer. Mas a **empresa no geral ela sai ganhando**. Porque se você for fazer uma comparação de quantas pessoas fizeram aqui... Na verdade, como é obrigado, esse da AVSEC, todo mundo fez. E aquilo que é para área pessoal, tem muita gente aqui que fez. Eu diria que dos 98 empregados, uns 90 fizeram. Então, a empresa só tem a ganhar com tudo isso. **Ser uma empresa mais capacitada, com empregados mais capacitados** (E2).

A aplicabilidade do aprendizado é constatada no discurso de E3, que descreve o quanto foi expressivo o aprendizado em determinado curso realizado em ambiente virtual e posto em prática na execução de suas atividades. De acordo com seu relato, um simples curso de memorização trouxe contribuições significativas para o seu dia a dia dentro da empresa.

Por exemplo, a memorização eu vou ter um compromisso maior com as atividades que eu estou desempenhando porque eu vou lembrar o que eu tenho para fazer e ele me ajudou nisso. Em relação a isso, eu to pegando exemplo do curso que fiz que eu acho que contribuiu mais, então as atividades não vão ficar pendentes, porque eu não vou perder o prazo. Eu vou lembrar o que eu tenho para fazer. (E3).

Quanto aos ganhos financeiros, o discurso do E6 destaca vantagens para a empresa quanto à redução de custos com viagens, tempo de deslocamento e infraestrutura, e ganhos com a maior abrangência no número de alunos (baixo custo incremental por aluno), evidenciados por Fleury e Vasconcellos (2009).

“É com certeza. Eu acho que ganha na disseminação dos conhecimentos, não fica dependendo de um instrutor que viaja pelos aeroportos. É possível mais gente ter o conhecimento no mesmo momento, em lugares diferentes.” (E6).

Com esses relatos observou-se que dentre as contribuições advindas da utilização do AVA no processo de treinamento e desenvolvimento dentro da empresa, estão: a própria aprendizagem, consolidando-se em qualidade na execução das atividades e, conseqüentemente, nos serviços prestados, e a redução de alguns gastos (diárias, viagens, despesas com instrutor), que a empresa tinha quando realizava seus treinamentos e capacitações apenas na modalidade presencial, proporcionando, assim, o progresso da empresa. É importante destacar que além da empresa, os indivíduos também saem ganhando, devido à possibilidade de desenvolvimento de competências.

Constantemente somos levados a fazer associações entre desenvolvimento de competências e sucesso organizacional. Mas é preciso termos em mente o que foi destacado por Silva (2009, p. 98): “o sucesso não é um fim em si, mas conseqüência da construção de esquemas compartilhados que sejam capazes de fomentar estratégias criativas e levem as pessoas a criar o ambiente propício para a aprendizagem”.

Sob essa perspectiva, observou-se que a Infraero vem desenvolvendo uma atuação que caminha em direção ao progresso no que se refere ao processo de treinamento e capacitação, devido suas estratégias e implantações nessa área, consistindo em um ambiente favorável a aprendizagem, embora a empresa ainda apresente algumas fragilidades conforme foram apresentadas ao longo dessa seção.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo alcançou o objetivo a que se propôs no sentido de que, conforme os relatos dos entrevistados, foi possível analisar a percepção dos funcionários da Infraero, sobre a utilização dos AVAs, no processo de capacitação e treinamento.

No primeiro momento, verificou-se como se desenvolve os programas de capacitação e os processos de aprendizagem em ambiente virtual na empresa, no qual foi possível observar a aquisição de conhecimento dentro da empresa, os investimentos que a empresa faz para o desenvolvimento da aprendizagem em ambiente virtual, a participação dos funcionários em programas de capacitação nessa modalidade, e, por fim, a aplicabilidade do aprendizado, obtido em ambiente virtual, nas atividades dentro da empresa.

Em seguida, foi possível conhecer os aspectos facilitadores e limitadores do processo de aprendizagem em ambientes virtuais na Infraero, que permitiu o desenvolvimento de um quadro descritivo desses fatores; assim como, foi possível identificar as condições e recursos disponibilizados pela empresa para o desenvolvimento da aprendizagem em ambiente virtual. Por fim, averiguou-se as contribuições dos AVAs para a empresa.

Uma das constatações da pesquisa refere-se ao fato de que por muito tempo os programas de capacitação da Infraero eram desenvolvidos em sua totalidade na modalidade presencial, e que atualmente praticamente todos têm sido realizados em ambiente virtual. Cabe nesse momento destacarmos que a modalidade de ensino a distância não precisa substituir a presencial para ganhar seu espaço, ao contrário, elas são muito mais significativas se forem implementadas de modo complementar.

No caso da Infraero, que com esse estudo apresentou uma aparente dificuldade do seu processo de treinamento e capacitação atingir todos os seus funcionários por meio de cursos em ambiente virtual - devido alguns apresentarem determinadas limitações ou até mesmo características individuais que não condizem com o perfil do aluno virtual - essa mescla de ensino presencial e virtual pode ser uma boa alternativa.

Uma outra constatação que merece destaque refere-se à necessidade de iniciativas que despertem o interesse dos funcionários e os motivem a realizarem os cursos, considerando que alguns participantes citaram a obrigatoriedade da empresa como fator predominante para a realização do curso. Assim, fica evidenciada a importância de se desenvolver alguma ação de incentivo para que os cursos se tornem mais atrativos a seu público alvo.

Com base nos relatos dos sujeitos da pesquisa, podemos afirmar que a empresa tem uma atuação positiva no processo de aprendizagem organizacional, tendo em vista a sua

preocupação em oferecer recursos e condições para que o processo de aprendizagem seja desenvolvido e a aprendizagem efetivada. Conforme os entrevistados, a Infraero oferece os cursos gratuitamente, disponibiliza todos os equipamentos necessários para o desenvolvimento dos mesmos (disponibilizando, inclusive, um espaço reservado para essa finalidade) e ainda permite que seja utilizada até duas horas da carga horária de trabalho para a execução desses cursos.

Não podemos deixar de destacar que, com esse estudo, constatou-se que a utilização do ambiente virtual gera contribuições significativas para ambas as partes envolvidas: para os funcionários que ganham valorização profissional com o desenvolvimento de competências, à medida que participam desses treinamentos; e para a empresa, considerando que com profissionais qualificados a mesma ganha vantagens competitivas devido à melhoria na qualidade da execução dos serviços prestados.

Nesse sentido, foi possível identificar a percepção dos funcionários sobre o papel dos AVAs no processo de aprendizagem organizacional da Infraero, questão problema dessa pesquisa. Os mesmos estão contribuindo na aquisição de conhecimentos e habilidades, bem como, proporcionando melhoria na qualidade da execução das atividades, consequentemente, melhorias na qualidade dos serviços, reforçando assim o desenvolvimento e progresso da Infraero, além da minimização de despesas que se tinha com as capacitações e treinamentos presenciais.

De modo geral, podemos afirmar que a Infraero vem proporcionando um ambiente favorável a aprendizagem, embora a empresa ainda apresente algumas fragilidades que precisam ser superadas, fazendo-se necessário a implantação de ações mais integradoras no que diz respeito à acessibilidade de todos os funcionários da empresa aos cursos e treinamentos.

É importante destacar que a pesquisa foi realizada sem nenhuma obstinação diante do grande acervo de recursos que remetem ao tema em estudo como, por exemplo, os artigos científicos que já foram publicados sobre aprendizagem organizacional e ambientes virtuais de aprendizagem, assim como, a facilidade de acesso à Infraero, para realização da pesquisa, considerando que a pesquisadora realizou suas atividades de estágio na empresa em questão.

Ao final deste estudo, surgiram alguns temas que ficam como sugestão para futuros estudos no que se refere à aprendizagem em ambientes virtuais dentro de um contexto organizacional: como lidar com a resistência dos funcionários frente a essa modalidade de ensino (ambiente virtual) e uma análise de outras organizações que utilizam os AVAs em seus programas de capacitação e treinamentos para que possa ser feito uma análise comparativa.

## REFERÊNCIAS

ABBAD, G. S.; CORRÊA, V. P.; MENESSES, P. P. M. Avaliação de Treinamentos a Distância: Relações entre Estratégias de Aprendizagem e Satisfação com o Treinamento. **RAM – REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO MACKENZIE**, v. 11, n. 2. SÃO PAULO, SP. MAR./ABR. 2010. p. 43-67. ISSN 1678-697.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ANTONACOPOLU, E.P.; GABRIEL, Y. Emotion, learning and organizational change: towards an integration of psycho-analytic and other perspective. **Journal of organizational change**, v. 14, n5, p.435-451, 2001.

ARGYRIS, C.; SCHÖN. **Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice**. Boston: Addison-Wesley, 1996, p. 3-29.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002.

BITENCOURT, C. **Gestão Contemporânea de Pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BITTENCOURT, C. C.; AZEVEDO, D. O Futuro da Aprendizagem Organizacional: Possibilidades e Desafios. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, Vol. 46, Ed. Especial: Minas Gerais.

BOHLANDER, G.; SNELL S. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BOOG, Gustavo Gruneberg. Do taylorismo ao comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos. In: **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 3ed. São Paulo: Makron Books, 1999. p. 15-34.

CARBONE, P.P. Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública – RAP**. Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 133-144, mar./abr. 2000.

CARMO, M. I.; QUIRINO, S.G; OLIVEIRA, A. R. Culturas e Aprendizagem Organizacional: um estudo em municípios. **Revista de C. Humanas**, Vol. 8, Nº 1, p. 13-22, Jan./Jun. 2008

CARVALHO, A. V. **Recursos humanos: desafios e estratégias**. São Paulo: Pioneira, 1989.

CARVALHO, Maria do Socorro Macedo de Carvalho. Desenvolvimento gerencial do setor público: velhas questões e novos desafios. **Revista de Administração Pública – RAP**. Rio de Janeiro, v. 29, n. 4, p. 27-37, out/dez, 1995.



CAVALCANTE, K. O.; OLIVEIRA, M. M. **Capacitação, para que te quero?** Um estudo sobre o Desenvolvimento de Competências Gerenciais. Rio de Janeiro: XXXV EnAnpad, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2010.

DAFT, Richard L. **Administração.** 6ª ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

DEMO, Pedro. **Educação Hoje: Novas tecnologias, pressões e oportunidade.** São Paulo: Atlas, 2009.

EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática.** São Paulo: Atlas, 2001.

FINGER, M. e BRAND, S.B. **Conceito de “organização de aprendizagem” aplicado a transformação do setor público.** In: EASTERBY-SMITH, M. et al. (coord.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática.** São Paulo: Atlas, 2001.

FIOL, C. M.; LYLES, M. A. **Organizational Learning.** Academy of Management Review, v. 10. n. 4, p. 803-813, 1985.

FIUZA, P. J.; MARTINS, A. R. Conceitos, características e importância da motivação no acompanhamento ao aluno distante. In: Congresso de Educação a Distância MERCOSUR/SUL, 2002, Antofagasta, Chile. **Anais do Congresso de Educação a Distância.** MERCOSUR/SUL, 2002.

FLEURY, M. T. L.; VASCONCELLOS, L. A Contribuição do *e-learning* no Desenvolvimento de Competências do Administrador: Considerando o Estilo de Aprendizagem do Aluno de Graduação. **Revista Brasileira de Docência, Ensino e Pesquisa em Administração.** Vol. 1, n.1, Maio/2009.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos: Conceitos, ferramentas e procedimento.** São Paulo: Atlas, 2007.

GHEDINE, T.; TESTA, M. G.; FREITAS, H. M. R. Educação à distância via internet em grandes empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas,** São Paulo, v. 48, n. 4, p. 49-63, out./dez. 2008.

GIL, Antônio Carlos **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional.** São Paulo: Atlas, 1994.

GODOI, C. K.; SILVA, A. B. **Desenvolvimento de Competências e os Processos Subjacentes de Aprendizagem em uma Empresa Pública do Setor Elétrico.** X Seminário Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica ALTEC, 2003.

GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de administração de empresas**. São Paulo: FGV, p. 20. 38, maio/junho, 1995.

GRANITO, Roberta Aparecida Neves. **Educação a Distância e Estilos de Aprendizagem: Elaboração de um Protocolo de Qualidade para Ambientes Virtuais de Ensino**. 2008. 257f. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Ribeirão Preto, SP, 2008.

INFRAERO. **A Infraero e o Desafio de um Novo Brasil**. Disponível em: <http://www.infraero.gov.br/index.php/br/a-infraero.html>. Acesso em: 15 Outubro. 2011.

JACOBSON, Liliana Vasconcellos. **A Contribuição do e-learning no Desenvolvimento de Competências do Administrador**: Considerando o Estilo de Aprendizagem do aluno de graduação. 2003. 215 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, SP, 2003.

KIM, D. The Link between Individual and Organizational Learning. **Sloan Management Review**, v. 35, n. 1, p. 37-50, 1993.

KLERING, Luís R; SCHROEDER Cristiane da S. **Desenvolvimento de uma ambiente virtual de aprendizagem à luz do enfoque sistêmico**. ANPAD 2011. TAC, Curitiba, v. 1, n. 2, art 1 p. 42-54. jul/dez 2011.

LARUCCIA, M. M.; ALMEIDA, R.; RUIZ, T. T. O Desenvolvimento das Habilidades e Competências Profissionais de um Grupo de Estudantes de Administração. **Revista Científica Internacional**: Inter Science Place. Ano 3 - N ° 11 Janeiro/Fevereiro – 2010. ISSN 1679-9844

LUSTOSA, R. B.; SILVA, A. B.; ZAGO, C. C. Processos de Aprendizagem Organizacional em um Banco Público do Brasil. Florianópolis: **Estratégias e Negócios**, v.2, n.2, jul/dez. 2009.

LUSTOSA, ROMERO BASTOS. **Processos de Aprendizagem Organizacional na Caixa: análise na RERET João Pessoa/PB**. 2009. 93 f. Monografia (Graduação do curso de Administração). Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MATTOS, P.; LINCOLN, C. L. A Entrevista Não-estruturada Como Forma de Conversação: razões e sugestões para sua análise. **Rev. Adm. Pública**; 39(4):823-847, jul.-ago. 2005.

MENESES, P; ZERBINI, T.; ABBAD, G. **Manual de Treinamento Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

NEVES, J. L. **Pesquisa Qualitativa** – características, usos e possibilidades. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, V. 1, N° 3, 2° SEM./1996.

OLABUENAGA, J.I. R.; ISPIZUA, M.A. **La descodificación de la vida cotidiana: metodos de investigacion cualitativa**. Bilbao, Universidad de deusto, 1989.

PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica: guia para eficiência nos estudos**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SANCHES, P. L. B; SILVA, A. B. **O Outro Lado da Moeda: a aprendizagem corporativa de gerentes de instituições financeiras**. Anais da ANPAD: EnGPR. 2011.

SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina**. Tradução Regina Amarante. São Paulo: Best Seller, 1990.

SILVA, A. B. **Como os gerentes aprendem?**. São Paulo: Saraiva, 2009.

SILVA, A. R. M; DOMINGUEZ, M. J. C. S. **Atributos de Retenção no Ensino a Distância na Perspectiva dos Alunos**. X Colóquio Internacional sobre Gestión Universitária en América del Sur. Dez/2010.

SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; RAMBO, J. A. M. **Fatores Individuais e Organizacionais Associados a Aprendizagem dos Gerentes de uma Instituição de Ensino**. X Seminário Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica ALTEC, 2003.

SILVA, A. B.; GODOI, C. K. O processo de aprendizagem organizacional como balizador para o desenvolvimento de um modelo de competências para uma empresa do setor elétrico. **Rev. Cent. Ciênc. Admin.**, Fortaleza, v. 12, n. 1, p. 62-75, ago. 2006.

SOUZA, Y. S. Organizações de Aprendizagem ou Aprendizagem Organizacional. RAE-Eletrônica – **Revista de Administração de Empresas**, v.3, n.1, Art.5, Jan/Jun. 2004.

STAREC, C.; GOMES, E.; BEZERRA, J. **Gestão Estratégica da Informação e Inteligência Competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.

STONER, J.A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5ed. Rio de Janeiro: LCT. 1999.

TEIXEIRA, G. M.; BASTOS NETO, C. P. S.; OLIVEIRA, G. A. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

TOLEDO, F. **Administração de Pessoal: desenvolvimento de recursos humanos**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE

## APÊNDICE A – Carta/Convite da Pesquisa



João Pessoa, 26 de Abril de 2012

Prezado(a) Colaborador(a) da Infraero,

O Núcleo de Estudos em Aprendizagem e Competências – NAC, vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), da Universidade Federal da Paraíba, está realizando uma pesquisa sobre aprendizagem em ambiente virtual.

A referida pesquisa trata-se de um Trabalho de Conclusão de Curso – Monografia, do curso de administração da Universidade Federal da Paraíba – UFPB.

A pesquisa tem como objetivos analisar a percepção dos funcionários da Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária – Infraero, sobre a utilização dos Ambientes Virtuais de Aprendizagem - AVA, no processo capacitação e treinamento, visando assim, caracterizar o processo de capacitação e aprendizagem em AVAs na empresa em estudo; conhecer os aspectos limitadores e facilitadores dos AVAs na empresa selecionada para a pesquisa; identificar as condições e recursos disponibilizados pela empresa para o desenvolvimento da aprendizagem em ambiente virtual; averiguar as contribuições dos AVAs para a empresa.

Venho, por meio desta, solicitar autorização desta empresa para a realização de pesquisa por meio de entrevistas semi-estruturada, com uma duração média de 30 minutos. O roteiro da entrevista está indicado no final deste documento para sua apreciação, junto com um termo de consentimento livre e esclarecido.

Também encaminho, a seguir, uma síntese da pesquisa, com informações sobre o projeto.

Agradeço antecipadamente a sua colaboração e estou a sua disposição para qualquer dúvida ou esclarecimento pelo telefone 83.8650-5200 e pelo e-mail [anielson@uol.com.br](mailto:anielson@uol.com.br).

Atenciosamente,

Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva  
Coordenador do Projeto de Pesquisa.

## PROJETO DE PESQUISA:

### ANÁLISE DA UTILIZAÇÃO DE AMBIENTES VIRTUAIS DE APRENDIZAGEM NO PROCESSO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS, EM UMA EMPRESA PÚBLICA

#### **Síntese do Projeto**

A educação a distância tem ocupando um lugar expressivo na sociedade do conhecimento. As Tecnologias da informação e da Comunicação – TICs, entraram de forma tão intensa no mundo contemporâneo, que “a escola não tem mais como permanecer artesanal”(LARUCCIA; ALMEIDA; RUIZ, 2010).

Segundo o Decreto Nº 2494, de 10 de fevereiro de 1998, que regulamenta o Art. 80 da LDB, a educação a distância é um método de ensino que permite a auto-aprendizagem, por meio de recursos didáticos organizados de maneira sistemática, em diferentes suportes de informação utilizados isoladamente ou combinados e veiculados pelos diversos meios de comunicação (FLEURY; VASCONCELLOS, 2009).

Essa modalidade de ensino abrange treinamentos, aperfeiçoamento e reciclagem de grande alcance, proporcionando vantagens como redução de custos, não interferência na rotina do trabalho e retorno percebido em curto prazo. Em contrapartida, Arbaugh e Duray (2002 *apud* SILVA; DOMINGUES, 2010) destacam que, embora o mercado de ensino a distância venha crescendo a uma taxa de 35,6%, ainda existem falhas a serem corrigidas.

Nesse sentido, a realização desse estudo busca alcançar os seguintes resultados: caracterizar o processo de capacitação e aprendizagem em AVAs na empresa em estudo; conhecer os aspectos limitadores e facilitadores dos AVAs na empresa selecionada para a pesquisa; identificar as condições e recursos disponibilizados pela empresa para o desenvolvimento da aprendizagem em ambiente virtual; averiguar as contribuições dos AVAs para a empresa.

Sendo assim, essa pesquisa tem como objetivo Analisar a percepção dos funcionários da Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária – Infraero, sobre a utilização dos Ambientes Virtuais de Aprendizagem - AVA, no processo de aprendizagem organizacional.

A relevância desse estudo consiste na possibilidade de sugerir melhorias na prática da aprendizagem em ambientes virtuais, consistindo em maximização de conhecimento para a organização, para a comunidade acadêmica de administração e áreas afins, bem como, para a sociedade. Portanto, este trabalho se justifica, por pretender ampliar os estudos e aprofundar as reflexões no que se refere à utilização de ambientes virtuais de aprendizagem no setor público.

**APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido****TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Pesquisa: “A UTILIZAÇÃO DE AMBIENTES VIRTUAIS DE APRENDIZAGEM NO PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA PÚBLICA”

Esta pesquisa faz parte de um Trabalho de Conclusão de Curso - TCC envolvendo a temática aprendizagem organizacional em ambiente virtual. Gostaríamos de contar com sua colaboração, que consiste em responder a uma entrevista sobre a sua experiência com a utilização do ambiente virtual e suas implicações na aprendizagem organizacional. Esclarecemos que sua identidade será mantida em sigilo e que todas as informações prestadas serão utilizadas unicamente para os fins desta pesquisa. Sua participação, portanto, não lhe causará prejuízo profissional algum, mas antes, colaborará para uma melhor compreensão sobre o a aprendizagem em ambiente virtual.

Esclarecemos, também, que sua participação é voluntária e que, caso quera, poderá interromper ou desistir desta entrevista a qualquer hora ou deixar de responder a quaisquer das questões que lhe forem feitas.

Qualquer dúvida ou esclarecimento poderá também ser sanado junto ao Núcleo de Estudos em Aprendizagem e Competências - NAC, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba.

Se você concorda em participar, nós agradecemos muito a sua colaboração e gostaríamos que você colocasse a sua assinatura a seguir, indicando que está devidamente informado (a) sobre os objetivos da pesquisa e os usos dos seus resultados.

---

ENTREVISTADOR

---

ENTREVISTADO (A)

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2012.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**

**Centro de Ciências Sociais Aplicadas**

Programa de Pós-Graduação em Administração

Núcleo de Estudos em Aprendizagem e Competências - NAC

Campus Universitário – João Pessoa – PB – CEP: 58.059-900

Telefone: (83) 3216 7454

Orientador: Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva

Pesquisadora: Jammilly Mikaela Fagundes Brandão

## APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista



### **Núcleo de Estudos em Aprendizagem e Competências - NAC**



#### **PESQUISA: A UTILIZAÇÃO DE AMBIENTES VIRTUAIS DE APRENDIZAGEM NO PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA PÚBLICA**

##### **Questões Sócio-Profissionais:**

- a) Idade: \_\_\_\_\_
- b) Estado Civil: ( ) Solteiro ( ) Casado ( ) Separado/Divorciado ( ) Viúvo
- c) Grau de Instrução: ( ) Ensino Médio ( ) Superior Incompleto ( ) Superior Completo ( ) Pós-Graduação. \*Curso de Graduação/Pós-Graduação: \_\_\_\_\_
- d) Nível de Conhecimento de informática ( ) Básico ( ) Intermediário ( ) Avançado
- e) Tempo de atuação na organização: \_\_\_\_\_ f) Cargo: \_\_\_\_\_

##### **Roteiro da Entrevista**

1. Como ocorre a aquisição de conhecimento dentro da Infraero?
2. A Infraero investe em programas de capacitação em ambiente virtual?
3. Você já participou de alguma capacitação no ambiente virtual? Descreva sua experiência.
4. Qual o principal motivo da sua participação em capacitações no ambiente virtual?
5. Como a capacitação em ambiente contribuiu para o desenvolvimento de suas atividades na empresa?
6. Quais os fatores facilitadores do processo de aprendizagem na plataforma virtual da Infraero?
7. E quais os fatores limitadores/inibidores do processo de aprendizagem na plataforma virtual da Infraero?
8. Descreva as vantagens e os benefícios da capacitação em ambiente presencial.
9. Descreva as vantagens e os benefícios da capacitação em ambiente virtual.
10. Quais as principais limitações da aprendizagem em ambientes virtuais?
11. Quais as condições e recursos que a Infraero proporciona para o desenvolvimento da aprendizagem em ambientes virtuais?
12. Como o ambiente virtual de capacitação da Infraero contribui na aprendizagem da organização?
13. Como você utiliza o conhecimento adquirido no ambiente virtual nas suas atividades dentro da Infraero?



## **ANEXO**



## NORMA DA INFRAERO

ASSUNTO

**CAPACITAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA**

RESPONSÁVEL

**DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO - DA  
SUPERINTENDÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS - DARH**

CÓDIGO DE CONTROLE

**NI - 7.06 (DRH)**

DATA DA APROVAÇÃO

**25/AGO/2005**

DATA DA EFETIVAÇÃO

**01/SET/2005**

ANEXOS

**- 07 -**

APLICAÇÃO

**GERAL**

CONTROLE E DEVULGAÇÃO

**SUPERINTENDÊNCIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO - PRPG**

ASSINATURA DO SUPERINTENDENTE

ASSINATURA DO PRESIDENTE OU DIRETOR

INFRAERO	ODD. CONTROLE	DATA EFETIV.	PÁGINA
NORMA DA INFRAERO	NI - 7.06 (DRH)	01/SET/2005	1

## I - DA FINALIDADE

- 1 - A presente Norma da INFRAERO tem por finalidade orientar a capacitação dos recursos humanos da Empresa, por meio de padronização dos procedimentos a serem adotados nos Programas de Treinamento e Desenvolvimento, assim como seus respectivos registros, visando garantir a qualidade na prestação dos serviços e a consecução das metas organizacionais.

## II - DAS DEFINIÇÕES

- 2 - Para fins desta Norma, considera-se:

- a) plano de treinamento - documento aprovado pela Superintendência de Recursos Humanos (DARH), contendo a consolidação dos treinamentos autorizados para todas as dependências da Empresa;
- b) treinamento - ação de capacitação, desenvolvimento, atualização e/ou aperfeiçoamento inserida no plano de treinamento, podendo ser:
  1. treinamento corporativo - coordenado pela Gerência de Desenvolvimento de Recursos Humanos (RHDR), planejado em conjunto com os escritórios da SEDE, tendo como foco o atendimento a necessidades da Empresa, em âmbito nacional, contando com participantes de várias dependências,
  2. treinamento corporativo regional - coordenado pela área de Recursos Humanos da Superintendência Regional, planejado em conjunto com os escritórios da Regional, tendo como foco o atendimento a necessidades específicas da Regional, contando com participantes da Regional e das dependências vinculadas,
  3. treinamento interno - planejado e coordenado pela área de Recursos Humanos de cada dependência, em conjunto com a área solicitante, com instrutores internos (empregados do quadro de pessoal) e/ou externos (profissionais autônomos ou instituições especializadas), podendo ser ministrado, ou não, na própria Empresa, tendo como foco as necessidades específicas de treinamento de cada dependência,
  4. treinamento externo - promovido por instituições externas ou por profissionais autônomos, cabendo à área de Recursos Humanos efetuar a inscrição dos empregados, com base nas necessidades de treinamento diagnosticadas,
  5. treinamento no local de trabalho (TLT) - treinamento em procedimentos e métodos de trabalho, bem como em novos sistemas operacionais, necessários à execução das atividades do empregado,
  6. treinamento de ambientação - transmissão de informações sobre a INFRAERO, sua estrutura e funcionamento para a ambientação dos novos profissionais à Empresa.

RUBRICA DO SUPERINTENDENTE



INFRAERO	COD. CONTROLE	DATA EFETIV.	PÁGINA
NORMA DA INFRAERO	NI - 7.06 (DRH)	01/SET/2005	2

## NOTAS

- 1 Os profissionais de empresas e instituições parceiras, bem como profissionais terceirizados, poderão participar de cursos oferecidos pela INFRAERO, nos treinamentos corporativos e internos, quando for de interesse da INFRAERO.
- 2 Eventos Administrativos, como: reuniões de trabalho, visitas técnicas e encontros dos profissionais das diversas áreas, são planejados e coordenados pela própria área, não se caracterizando como treinamento.

## III - DA CAPACITAÇÃO

- 3 - Entende-se por capacitação dos recursos humanos da Empresa o processo educacional, aplicado de maneira sistemática e organizada, por meio do qual os empregados, de todos os níveis, aprendem ou aprimoram conhecimentos, modificam atitudes e desenvolvem habilidades, em função de objetivos definidos pelas necessidades empresariais, em consonância com a sua potencialidade e motivação.
- 4 - Os objetivos da capacitação são:
  - a) qualificar os empregados para desempenharem adequadamente as suas atividades na Empresa;
  - b) proporcionar aos empregados oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal e profissional;
  - c) desenvolver atitudes pessoais em consonância com o perfil profissional exigido pela Empresa;
  - d) desenvolver e aperfeiçoar as habilidades do corpo gerencial da Empresa;
  - e) atualizar os empregados em informação e tecnologia.
- 5 - O processo de capacitação envolve as seguintes etapas:
  - a) levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento - coleta de dados, análise do contexto, diagnóstico da situação e proposta de ações;
  - b) planejamento, definição dos objetivos, da metodologia, dos conteúdos programáticos, da instrutoria e da avaliação;
  - c) implementação - execução do treinamento propriamente dito;
  - d) avaliação - análise quanto ao alcance dos objetivos propostos e quanto à aplicabilidade para a Empresa.

 RUBRICA DO SUPERINTENDENTE

INFRAERO	COD. CONTROLE	DATA EFETIV.	PÁGINA
NORMA DA INFRAERO	NI - 7.06 (DRH)	01/SET/2005	3

#### IV - DO LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO

- 6 - O levantamento de necessidades de treinamento (LNT) deverá identificar as ações de capacitação a ser implementadas na Empresa, de acordo com as suas metas e diretrizes.
- 7 - O levantamento de necessidades de treinamento pressupõe um diagnóstico que contemple:
- a) no âmbito das necessidades da Empresa: as diretrizes estabelecidas e as metas organizacionais, vinculando os treinamentos às necessidades de desenvolvimento da INFRAERO;
  - b) no âmbito das necessidades específicas de capacitação dos profissionais que atuam na Empresa:
    1. corrigir defasagens entre desempenho real e desempenho esperado,
    2. aperfeiçoar e/ou atualizar a execução da atividade,
    3. promover o desenvolvimento dos empregados nos aspectos cognitivo, afetivo e motivacional,
    4. desenvolver habilidades gerenciais e de gestão empresarial,
    5. melhorar as relações de trabalho,
    6. engajar os empregados na busca da excelência e do melhor padrão de qualidade,
    7. adequar o trabalho à modernização de equipamentos e a novos produtos e serviços,
    8. capacitar os empregados recém-admitidos, transferidos e remanejados para o desempenho de suas atribuições.
- 8 - As necessidades de treinamento podem ser levantadas por meio de entrevistas, formulários, avaliação de desempenho, identificação de situações críticas, dentre outros procedimentos.
- 9 - O levantamento de necessidades de treinamento (LNT) deverá ser efetuado em época anterior à previsão orçamentária para o próximo exercício.
- 10 - As ações de capacitação, identificadas no LNT, devem fazer parte da previsão orçamentária, servindo de subsídio para a elaboração do Plano de Treinamento da Empresa.
- 11 - A previsão orçamentária deve conter: os custos relativos a inscrições, o pagamento de serviços contratados de terceiros, passagens, diárias (de instrutores e participantes), transporte, material, equipamento, instalações, alimentação, gratificação de instrutoria, ajuda de custos e outros gastos que venham a ser necessários.
- 12 - Quando da previsão das diárias, deve ser considerado o sistema a ser aplicado: diária pacote ou diária plena (integral).

REBRICA DO SUPERINTENDENTE



INFRAERO	COD. CONTROLE	DATA EFETIV.	PÁGINA
NORMA DA INFRAERO	NI - 7.06 (DRH)	01/SET/2005	4

- 13 - O pagamento de diária plena (integral) e de diária pacote obedece à orientação constante da NI-18/10 (APE) - Viagens a Serviço dentro do Território Brasileiro, em vigor.

## V - DA CARACTERIZAÇÃO DOS PROGRAMAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

- 14 - A organização do treinamento da INFRAERO abrange os Programas de Capacitação Técnica, Desenvolvimento e de Formação;
- 15 - O Programa de Capacitação Técnica está orientado para a transmissão de conhecimentos específicos relativos a atividades desempenhadas pelos profissionais que atuam nas dependências da Empresa.
- 16 - Os Programas de Desenvolvimento estão orientados para o fornecimento de conhecimentos voltados para necessidades mais amplas, além daquelas específicas da atividade, possibilitando a base necessária para o desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados.
- 16.1 - Os Programas de Desenvolvimento englobam cursos gerenciais, comportamentais, de educação sistemática e de capacitação em língua estrangeira.
- 16.2 - O Programa de Desenvolvimento Gerencial está direcionado para a aquisição de informações sobre as mais recentes abordagens gerenciais da administração moderna, para a reciclagem e o aprofundamento de conhecimentos multidisciplinares.
- 16.3 - O Programa de Desenvolvimento Comportamental possui como foco mobilizar e instrumentalizar os empregados com vivências, técnicas e conhecimentos facilitadores das relações interpessoais e dos processos de trabalho em equipe, de modo a criar um clima organizacional favorável à integração, satisfação e participação.
- 16.4 - O Programa de Educação Sistemática engloba:
- a) o Programa de Ensino Fundamental - que tem como objetivo propiciar aos empregados a oportunidade de concluir o ensino de 1º grau, atingindo seu propósito maior de desenvolvimento pessoal e de cidadania;
  - b) o Programa de Ensino Médio - que tem como objetivo propiciar aos empregados a oportunidade de conclusão do ensino de 2º grau, favorecendo o seu crescimento e desenvolvimento tanto pessoal como profissional;
  - c) o Programa de Incentivo ao Ensino Superior - que tem como objetivo propiciar aos empregados a oportunidade de dar continuidade a seus estudos, graduando-se em uma profissão de 3º grau;

REBRICA DO SUPERINTENDENTE

INFRAERO	COD. CONTROLE	DATA EFETIV.	PÁGINA
NORMA DA INFRAERO	NI - 7.06 (DRH)	01/SET/2005	5

d) o Programa de Pós-Graduação - que tem como objetivo promover a especialização dos empregados da INFRAERO, por meio da participação em cursos de pós-graduação.

NOTA - os Programas de Ensino Fundamental, Ensino Médio, Incentivo ao Ensino Superior e Pós-Graduação atendem, apenas, os empregados que ocupam cargo regular.

- 16.5 - O Programa de Capacitação em Língua Estrangeira - tem como objetivo capacitar, no uso de determinado idioma, os empregados que exercem atividades diretamente ligadas à comunicação oral e/ou escrita no idioma;
- 16.6 - Os Programas de Educação Sistemática e de Capacitação em Língua Estrangeira são revisados anualmente pela DARH, sendo seus critérios e procedimentos registrados em documento próprio e divulgados para toda a Empresa.
- 17 - O Programa de Formação, planejado em conjunto pela Superintendência de Recursos Humanos e pela Superintendência de Navegação Aérea, objetiva capacitar candidatos aprovados em concurso público para áreas específicas da Navegação Aérea, obedecidas orientações próprias.

## VI - DAS ATIVIDADES E RESPONSABILIDADES

- 18 - Compete à Superintendência de Recursos Humanos (DARH), por meio da Gerência de Desenvolvimento de Recursos Humanos (RHDR):
- a) estabelecer as diretrizes de recursos humanos da Empresa;
  - b) realizar consultoria interna de recursos humanos junto à SEDE e Superintendências Regionais;
  - c) coordenar e discutir com as áreas da SEDE as necessidades de treinamento;
  - d) efetuar o LNT da Empresa, levantando junto às Diretorias as necessidades de treinamento e desenvolvimento no âmbito organizacional;
  - e) analisar e consolidar as ações de treinamento e desenvolvimento da Empresa;
  - f) propor treinamentos corporativos para toda a Empresa;
  - g) elaborar a programação anual de treinamentos a ser desenvolvida sob a coordenação da RHDR, bem como o seu cronograma;
  - h) aprovar o plano de treinamento;
  - i) elaborar, acompanhar e controlar o orçamento de treinamento;

ASSINATURA DO SUPERINTENDENTE



INFRAERO	COD. CONTROLE	DATA EFETIV.	PÁGINA
NORMA DA INFRAERO	NI - 7.06 (DRH)	01/SET/2005	6

- j) acompanhar a implementação do plano de treinamento das Diretorias, Superintendências, Gerências da SEDE e Superintendências Regionais, mantendo o registro de sua efetiva realização;
- k) coordenar as ações de treinamento das Diretorias, Superintendências e Gerências da SEDE;
- l) planejar a realização dos treinamentos em conjunto com os representantes das diversas Superintendências;
- m) propor metodologias de treinamento;
- n) realizar a coordenação pedagógica e administrativa dos treinamentos corporativos e dos treinamentos internos da SEDE;
- o) promover a inscrição de empregados da SEDE em treinamentos externos;
- p) gerenciar os dados e as informações dos treinamentos, com ou sem custos;
- q) planejar, executar e analisar a avaliação dos treinamentos;
- r) manter o cadastro de instrutores internos atualizado.

19 - Compete às áreas de Recursos Humanos das Superintendências Regionais:

- a) realizar consultoria interna de recursos humanos junto à Superintendência Regional e dependências vinculadas;
- b) verificar e discutir, com as diversas chefias, as necessidades de treinamento específicas das dependências;
- c) efetuar o LNT da Superintendência Regional, levantando junto às Superintendências, às Gerências e aos GNAs, as necessidades de treinamento e desenvolvimento;
- d) prestar assessoria aos Aeroportos vinculados na elaboração e execução do plano de treinamento;
- e) analisar e consolidar as ações de treinamento da Superintendência e suas dependências vinculadas;
- f) propor treinamentos corporativos regionais;
- g) elaborar a programação anual de treinamentos da Superintendência Regional;
- h) analisar e consolidar a programação anual de treinamentos dos Aeroportos vinculados, Grupamentos de Navegação Aérea (GNA) e Unidades Técnicas de Aeronavegação (UTA);

RUBRICA DO SUPERINTENDENTE



INFRAERO	COD. CONTROLE	DATA EFETIV.	PÁGINA
NORMA DA INFRAERO	NI - 7.06 (DRH)	01/SET/2005	7

- i) elaborar, acompanhar e controlar o orçamento de treinamento da Superintendência Regional;
- j) elaborar e acompanhar o orçamento das dependências vinculadas;
- k) acompanhar a implementação das ações de treinamento da Superintendência Regional, mantendo o registro de sua efetiva realização;
- l) coordenar as ações de treinamento da Superintendência Regional;
- m) planejar ações de treinamento em conjunto com representantes das diversas áreas da Regional;
- n) propor metodologias de treinamento;
- o) realizar a coordenação administrativa e pedagógica, sempre que tecnicamente possível, dos treinamentos corporativos regionais e treinamentos internos da Superintendência Regional;
- p) promover a inscrição de empregados da Superintendência Regional em treinamentos externos;
- q) gerenciar os dados e as informações dos treinamentos;
- r) planejar, executar e analisar a avaliação dos treinamentos.

20 - Compete à área de Recursos Humanos do Aeroporto e aos Grupamentos de Navegação Aérea (GNA):

- a) efetuar o levantamento das necessidades de treinamento dos empregados da dependência, propondo a realização de programações à Superintendência Regional a qual é vinculado;
- b) acompanhar a implementação das ações de treinamento, quanto ao controle orçamentário e quanto à realização dos treinamentos;
- c) realizar a coordenação administrativa e pedagógica, sempre que tecnicamente possível, dos treinamentos;
- d) promover a inscrição de empregados em treinamentos externos;
- e) manter o registro dos treinamentos realizados, com ou sem custos.

## VII - DO PLANEJAMENTO, COORDENAÇÃO E APOIO AOS TREINAMENTOS

21 - Cabe à Superintendência de Recursos Humanos - DARH, por intermédio da Gerência de Desenvolvimento de Recursos Humanos - RHDR, na Sede, realizar o planejamento e a coordenação dos treinamentos corporativos, em conjunto com as áreas solicitantes.

RUBRICA DO SUPERINTENDENTE

INFRAERO	COD. CONTROLE	DATA EFETIV.	PÁGINA
NORMA DA INFRAERO	NI - 7.06 (DRH)	01/SET/2005	8

NOTA - No caso de os treinamentos corporativos não serem realizados em Brasília, a DARH/RHDR contará com o apoio da área de Recursos Humanos da dependência que estará sediando o treinamento.

- 22 - Cabe à área de Recursos Humanos das Superintendências Regionais o planejamento e a coordenação dos treinamentos corporativos regionais.
- 23 - Cabe à área de Recursos Humanos da dependência o planejamento e a coordenação dos treinamentos da dependência, sempre com a participação da área solicitante.
- 24 - A solicitação de treinamento interno não prevê formulário padronizado, devendo ser realizada por meio de Carta Formal (CF), Despacho ou endereçamento eletrônico.
- 25 - A solicitação de treinamento externo, em âmbito nacional, prevê a utilização do formulário "Solicitação de Evento Externo" (anexo II), acompanhado do folder do treinamento, obedecidos os seguintes procedimentos:
  - a) na SEDE - a solicitação deverá ser encaminhada à Gerência de Desenvolvimento de Recursos Humanos - RHDR;
  - b) nas Superintendências Regionais e Aeroportos - a solicitação deverá ser encaminhada às áreas de Recursos Humanos/Pessoal;
  - c) nos GNA e UTA - a solicitação deverá ser encaminhada à área de Recursos Humanos da Superintendência Regional.
- 26 - A solicitação de treinamento externo, em âmbito internacional, obedece ao previsto na NI - 21.03 - CSO - Viagem ao Exterior, em vigor.
- 27 - O Relatório de Participação em Treinamento Externo (anexo III) deverá ser preenchido pelo participante logo depois de concluído o treinamento e encaminhado à área de Recursos Humanos/Pessoal da dependência.
- 28 - A área de Recursos Humanos/Pessoal da SEDE, Superintendências Regionais e Aeroportos, na realização de treinamentos sob sua coordenação, deve:
  - a) estabelecer os objetivos a serem alcançados;
  - b) definir a modalidade de treinamento a ser adotada;
  - c) definir o público-alvo e os pré-requisitos necessários;
    1. quando da indicação dos participantes, deve ser observado o cumprimento dos pré-requisitos estabelecidos.
  - d) fornecer apoio, à área solicitante, quanto à elaboração do programa e do conteúdo programático, com base na realidade específica de cada treinamento;

RUBRICA DO SUPERINTENDENTE



INFRAERO	COD. CONTROLE	DATA EFETIV.	PÁGINA
NORMA DA INFRAERO	NI - 7.06 (DRH)	01/SET/2005	9

- e) definir local, período de realização e carga horária do treinamento;
- f) elaborar a estimativa de custos;
- g) indicar instrutores internos e/ou profissionais externos para ministrar o conteúdo programático;
- h) convidar instrutores internos e/ou contratar instrutores externos;
- i) fornecer apoio aos instrutores para o planejamento de suas aulas e para a elaboração do plano de aula, no caso de cursos ministrados por instrutores internos;
  - 1. o plano de aula deve conter: título do treinamento, nome do instrutor, assunto e carga horária total, objetivos específicos, conteúdo programático discriminado, estratégia instrucional, recursos instrucionais, carga horária e avaliação se houver, conforme modelo de Plano de Aula, contido no documento "Gratificação de Instrutoria - Orientações Básicas", elaborado pela DARH e aprovado pelo Diretor de Administração.
- j) fornecer apoio e orientação para a elaboração de material instrucional;
- k) encaminhar orientações administrativas para as dependências/escritórios, contendo informações sobre: modalidade da diária, providências quanto à hospedagem, transporte, apoio logístico, programa e relação de participantes, conforme o caso;
- l) reunir-se com os instrutores para transmitir todas as informações administrativas e pedagógicas sobre o curso;
- m) coletar, montar, revisar e reproduzir o material didático;
- n) indicar o profissional que será responsável pelo apoio logístico/administrativo necessário à realização do treinamento, que deverá: reservar, contratar e fiscalizar a arrendação do local onde será realizado o treinamento, observando que o mesmo comporte, adequadamente, o número de treinandos, bem como atenda às especificidades do treinamento;
  - 1. prover o local com os equipamentos, recursos didáticos e de apoio necessários para o desenvolvimento do treinamento,
  - 2. providenciar lista de frequência, crachás e certificados para os participantes e o certificado de agradecimento para os instrutores,
  - 3. prestar o apoio que se fizer necessário aos instrutores e aos participantes durante a realização do treinamento,
  - 4. organizar e coordenar os serviços de hospedagem, alimentação e transporte, quando for o caso,
  - 5. acompanhar todo o desenvolvimento do treinamento.

RUBRICA DO SUPERINTENDENTE

INFRAERO	COD. CONTROLE	DATA EFETIV.	PÁGINA
NORMA DA INFRAERO	NI - 7.06 (DRH)	01/SET/2005	10

- o) fazer a abertura e o encerramento dos treinamentos;
- p) avaliar os treinamentos, tabular seus resultados e elaborar relatório conclusivo, dando conhecimento deste à área solicitante;
  - 1. a avaliação deverá abordar:
    - 1.1 - quanto ao treinamento: alcance dos objetivos propostos, planejamento e organização das atividades, adequação da metodologia,
    - 1.2 - quanto à organização do evento: apoio administrativo, atendimento da equipe e material didático,
    - 1.3 - quanto à instrutoria: domínio dos conteúdos, habilidade ao lidar com o grupo, didática e utilização de recursos instrucionais.
- q) providenciar e efetuar o pagamento da gratificação de instrutoria, conforme o documento "Gratificação de Instrutoria - Orientações Básicas", disponibilizado em ambiente de rede em S\_Sean17/Integração/Publico/DARH-Treinamento/Instrutoria;
- r) conferir e atestar faturas de contratação de instrutores ou serviços, providenciando o pagamento.

## VIII - DA AVALIAÇÃO

29 - São as seguintes as modalidades de avaliação:

- a) avaliação de reação : avalia a satisfação do treinando com o curso realizado. É aplicada no último dia do treinamento;
- b) avaliação parcial de reação: aplicada em cursos de duração igual ou superior a 1 (um) mês, no decorrer do treinamento, para avaliar a satisfação do treinando com o curso em realização, com o objetivo de identificar a necessidade de modificação e/ou reorientação;
- c) avaliação de aprendizagem: avalia o conhecimento adquirido pelo aluno. É aplicada ao final do curso. Pode ser aplicado um pré-teste e um teste final, fazendo-se uma tabulação da discrepância entre os dois rendimentos;
- d) avaliação de eficácia: avalia, junto às chefias se o empregado está aplicando o conhecimento adquirido no curso.

NOTA - O formulário de avaliação de reação não é padronizado, cabendo à dependência utilizar aquele que julgar mais adequado. Ver modelo de avaliação de reação, anexo IV, desta Norma.

RUBRICA DO SUPERINTENDENTE



INFRAERO	COD. CONTROLE	DATA EFETIV.	PÁGINA
NORMA DA INFRAERO	NI - 7.06 (DRH)	01/SET/2005	11

- 30 - Cabe à Gerência de Desenvolvimento de Recursos Humanos - RHDR coordenar a avaliação de eficácia dos treinamentos corporativos e dos treinamentos internos da SEDE.
- 31 - Cabe à área de Recursos Humanos das Superintendências Regionais coordenar a avaliação de eficácia dos treinamentos corporativos regionais e dos treinamentos internos das respectivas Regionais.
- 32 - Cabe à área de Recursos Humanos/Pessoal dos Aeroportos coordenar a avaliação de eficácia dos treinamentos internos dos respectivos aeroportos.

NOTA - À exceção das avaliações de reação e de eficácia, caberá ao profissional de Recursos Humanos, coordenador do treinamento, definir a aplicação de outra modalidade de avaliação, em conjunto com a área solicitante, dentre as relacionadas acima.

## IX - DOS CERTIFICADOS E DO AGRADECIMENTO

- 33 - Os certificados dos treinamentos corporativos e dos treinamentos internos serão emitidos para os eventos ministrados por instrutores internos. Quando o treinamento for ministrado por instituição especializada ou por instrutores externos (profissionais autônomos) caberá a estes a emissão dos certificados.
- 34 - Para a emissão dos certificados deverá ser observado:
- a) fará jus ao certificado, o participante que obtiver o rendimento estipulado nos testes de aprendizagem e obtiver um mínimo de 75% (setenta e cinco por cento) de presença às aulas, nos cursos coordenados pela INFRAERO. Nos cursos ministrados por órgãos parceiros, o percentual de presença às aulas estará sujeito às normas da Instituição;
  - b) para treinamentos programados pela SEDE, mesmo quando realizados nas Superintendências Regionais, o certificado será assinado pelo Superintendente de Recursos Humanos - DARH ou pelo Gerente de Desenvolvimento de Recursos Humanos - RHDR, conforme modelo anexo VI;
  - c) para treinamentos programados pelas Superintendências Regionais, o certificado será assinado pelo Superintendente Regional ou Superintendente Adjunto;
  - d) para treinamentos programados pelos Aeroportos, o certificado será assinado pelo Superintendente do Aeroporto;
  - e) para treinamentos realizados nos GNAs, o certificado será assinado pelo Chefe do GNA.

RUBRICA DO SUPERINTENDENTE

INFRAERO	COD. CONTROLE	DATA EFETIV.	PÁGINA
NORMA DA INFRAERO	NI - 7.06 (DRH)	01/SET/2005	12

- 35 - Cabe à Gerência de Desenvolvimento de Recursos Humanos - RHDR e à área de Recursos Humanos da Superintendência Regional definir os treinamentos internos que exigem a emissão de certificados.
- 36 - Será emitido agradecimento aos instrutores, obedecido o mesmo critério de assinatura dos certificados especificado no item 34, conforme modelo anexo VII.

## X - DA AMBIENTAÇÃO

- 37 - Quando do ingresso do empregado na Empresa, é obrigatória a realização de treinamento que forneça as informações necessárias para que o empregado conheça a INFRAERO e saiba onde obter outras informações de seu interesse.
- 38 - A coordenação do treinamento de ambientação à Empresa é de responsabilidade da Gerência de Desenvolvimento de Recursos Humanos, na SEDE, e das áreas de Recursos Humanos/Pessoal nas demais dependências.
- 39 - O treinamento de ambientação deverá abordar:
- a) breve histórico sobre a Empresa;
  - b) objetivo, estrutura organizacional e atividades;
  - c) direitos e deveres do empregado;
  - d) normas e regulamentos internos.
- 40 - É parte integrante do treinamento de ambientação, uma visita às instalações do Aeroporto, visando apresentar, ao novo empregado, a atividade fim da Empresa.

## XI - DO TREINAMENTO NO LOCAL DE TRABALHO

- 41 - O treinamento no local de trabalho (TLT) deve ser realizado com todos os empregados recém-admitidos e com aqueles que forem transferidos e/ou remanejados para outras áreas.
- 42 - O treinamento no local de trabalho (TLT) visa proporcionar ao empregado o conhecimento da terminologia adotada na Empresa, bem como desenvolver as habilidades específicas exigidas para o bom desempenho de suas atuais atividades.
- 43 - A responsabilidade pelo treinamento em local de trabalho (TLT) é da própria área de lotação do empregado.

RETRICA DO SUPERINTENDENTE



INFRAERO	COD. CONTROLE	DATA EFETIV.	PÁGINA
NORMA DA INFRAERO	NI - 7.06 (DRH)	01/SET/2005	13

- 44 - O treinamento deve ser conduzido pela chefia imediata, ou por empregado indicado pela mesma, por meio de atendimento individualizado ou em pequenos grupos.
- 45 - São conteúdos básicos do treinamento no local de trabalho (TLT):
- a) descrição das atividades inerentes ao cargo/função;
  - b) conhecimento e trâmite dos documentos da Empresa;
  - c) transmissão das técnicas, dos métodos e dos processos requeridos ao desempenho das atividades.
- 46 - O acompanhamento do processo de aprendizagem do novo empregado permite detectar possíveis dificuldades, verificar o rendimento e atuar na correção de erros.
- 47 - No caso de treinamentos no local de trabalho não é cabível o pagamento de gratificação de instrutoria, nem a emissão de certificados.
- 48 - Findo o treinamento no local de trabalho (TLT), cabe à área de lotação do empregado preencher o Formulário de Avaliação de Desempenho Inicial, constante da NI - 7.03 (DRH), em vigor.

## XII - DA GRATIFICAÇÃO DE INSTRUTORIA

- 49 - A gratificação de instrutoria é devida quando da participação de empregado, como instrutor, em treinamentos de capacitação, atualização ou aperfeiçoamento, programados pela Gerência de Desenvolvimento de Recursos Humanos ou pelas áreas de Recursos Humanos/Pessoal das Superintendências Regionais e Aeroportos.
- 50 - Para atuar como instrutor e receber a gratificação de instrutoria, o empregado deverá estar previamente cadastrado junto às áreas de Recursos Humanos das Superintendências Regionais ou à Gerência de Desenvolvimento de Recursos Humanos (RHDR).
- 51 - Os procedimentos e formulários referentes ao cadastramento de instrutores e ao pagamento da gratificação de instrutoria estão definidos no documento "Gratificação de Instrutoria - Orientações Básicas", disponibilizado em ambiente de rede em S\_Sean17/Integração/Público/DARH - Treinamento/Instrutoria.

## XIII - DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

- 52 - Compete À Diretoria de Administração, por meio da Superintendência de Recursos Humanos (DARH), acompanhar a execução desta Norma, podendo expedir instruções complementares, quando for o caso.

RUBRICA DO SUPERINTENDENTE

INFRAERO	COD. CONTROLE	DATA EFETIV.	PÁGINA
NORMA DA INFRAERO	NI - 7.06 (DRH)	01/SET/2005	14

53 - Os casos não previstos nesta Norma serão resolvidos pela Diretoria de Administração.

54 - Esta Norma da INFRAERO revoga a CN - 7.34 (ARH), de 19 de dezembro de 1994, e as disposições em contrário.

RUBRICA DO SUPERINTENDENTE



ANEXO I NI - 7.06 (DRH)	ASSUNTO: <b>RELAÇÃO DE ANEXOS</b>	DATA EFETIV. <b>01/SET/2005</b>
----------------------------	--------------------------------------	------------------------------------

ANEXO I - RELAÇÃO DE ANEXOS

ANEXO II - FORM. 07.06.01 - NI 7.06 (DRH) - SOLICITAÇÃO DE TREINAMENTO EXTERNO

ANEXO III - FORM. 07.06.02 - NI 7.06 (DRH) - RELATÓRIO DE PARTICIPAÇÃO EM TREINAMENTO EXTERNO

ANEXO IV - MODELO A AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO

ANEXO V - MODELO AVALIAÇÃO DOS INSTRUTORES

ANEXO VI - MODELO DE CERTIFICADO

ANEXO VII - MODELO DE AGRADECIMENTO

RUBRICA DO SUPERINTENDENTE

ANEXO IIIA  
NI - 7.06 (DRH)

ASSUNTO:  
FORM. 07.06.01 - NI - 7.06 (DRH) - SOLICITAÇÃO  
DE TREINAMENTO EXTERNO

DATA EFETIV.  
05/OUT/2006



## Solicitação de Treinamento Externo

De:  Para:  Data:

Nome do Evento:   
Instituição Promotora:  Local do evento:   
Data/Período de Realização:  Cargo/Endereço:  Horário:

Participante	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Matrícula	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
CPF	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Lotação	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Cargo/Função	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Especialidade	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Endereço	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Telefone para contato	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Rubrica do Responsável	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

### ESTIMATIVA DE CUSTOS (valor monetário e custo previsto)

INSCRIÇÃO (R\$):   
PASSAGEM (R\$):   
DIÁRIA (R\$):   
CUSTO TOTAL DO EVENTO:  CENTRO DE CUSTOS:

### OBJETIVO GERAL / JUSTIFICATIVA:

### Fazer análise em anexo informações para inscrição (FOLDER)

Solicitante

Em caso de viagem

Área de Treinamento

(Diretor/Superintendente/Assessor da Presidência/  
Gerente/Chefe de GMA)  
Carimbo e assinatura

Diretor de Administração/  
Superintendente Regional  
Carimbo e assinatura

Carimbo e assinatura

### PARA USO DA ÁREA DE TREINAMENTO

- EVENTO PREVISTO NO PT   NÃO
- INSCRIÇÃO  FAX  INTERNET  E-MAIL
- CONTRIBUIÇÃO DA INSCRIÇÃO: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ AVISO AO EMPREGADO: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_
- Nº DA DISPENSA DE LOTIAÇÃO: DL Nº \_\_\_\_ Nº DA SOLICITAÇÃO DE EVENTO: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ (Pelo)

### INFORMAÇÕES ADICIONAIS:

Form. 07.06.01 A - NI - 7.06 (DRH)

RECURSA DO SUPERINTENDENTE

ANEXO III NI - 7.06 (DRH)	ASSUNTO: FORM. 07.06.02 - NI - 7.06 (DRH) - RELATÓRIO DE PARTICIPAÇÃO EM TREINAMENTO EXTERNO	DATA EFETIV. 01/SET/2005
------------------------------	---	-----------------------------



Relatório de Participação em Treinamento Externo  
Nº da Solicitação de Treinamento Externo: \_\_\_\_/\_\_\_\_

**INSTITUIÇÃO:**  
**NOME DO TREINAMENTO:**  
**PERÍODO:**  
**EMPREGADO:**

O treinamento correspondeu as suas expectativas? Por quê?

Qual seria a aplicabilidade para a empresa?

Para que possamos fazer uma triagem das instituições que oferecem treinamento, como você avalia a instituição de ensino?

Como você avalia o atendimento e as providências da área de RH para a sua participação nesse treinamento?

Observações adicionais.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Empregado

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Chefe Imediato

Agradecemos sua colaboração.  
EQUIPE RH

Form. 07.06.02 - NI - 7.06 (DRH)

\_\_\_\_\_  
RUBRICA DO SUPERINTENDENTE

Form. 01.01.03 - NI - 1.01/A (FOE)

- III -

ANEXO IV

NI - 7.06 (DRH)

ASSUNTO:

MODELO - AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO

DATA EFETIV.

01/SET/2005



## Avaliação de Treinamento

TREINAMENTO:

PERÍODO:

LOCAL:

PARTICIPANTE:

LOTAÇÃO:

O objetivo deste questionário é obter a sua avaliação sobre este evento, visando subsidiar a análise e possível reestruturação.

Sua opinião é muito importante, portanto, seja bastante sincero(a) ao responder. Pode-se para escrever em LETRA DE IMPRENSA LEGÍVEL. Caso precise de mais espaço para escrever, pode utilizar o verso da folha.

## OBJETIVO DO EVENTO:

Nota escala de 1 a 5, sendo (5) a nota máxima e (1) a nota mínima, assinale com um X a nota correspondente para que a área de RH possa avaliar a sua satisfação em cada um dos aspectos a seguir:

QUESTÕES	NOTAS				
	1	2	3	4	5
Itens relacionados ao treinamento quanto:					
A) Ao alcance dos objetivos					
B) Ao atendimento de suas expectativas					
C) Ao oferecimento de condições no ambiente de trabalho para aplicação dos conhecimentos adquiridos					
D) À aprendizagem de novos conhecimentos					
E) À propiciar melhoria no seu desenvolvimento profissional					
F) À Aplicabilidade em suas atividades profissionais					
Itens relacionados à RH					
G) Divulgação do evento					
H) Planejamento do evento					
I) Cumprimento da programação do evento					
J) Atendimento da equipe durante o evento					
K) Qualidade do material didático (impresso, organização do conteúdo)					

Cite os pontos positivos do evento:

---



---

Cite os pontos negativos do evento:

---



---

O que você gostaria de incluir ou excluir da programação do evento?

a) incluir: \_\_\_\_\_

b) excluir: \_\_\_\_\_

Sugestões / Comentários:

---



---

RUBRICA DO SUPERINTENDENTE

---



---



ANEXO V <b>NI - 7.06 (DRH)</b>	ASSUNTO: <b>MODELO - AVALIAÇÃO DOS INSTRUTORES</b>	DATA EFETIV. <b>01/SET/2005</b>
-----------------------------------	---	------------------------------------



## Avaliação dos Instrutores

### INSTRUTOR(ES):

Numa escala de 1 a 5, sendo (5) a nota máxima e (1) a nota mínima, assinale com o número correspondente as questões abaixo:

QUESTÕES	INSTRUTORES	
A) A quantidade de informações ministradas foi suficiente para compreensão do assunto?		
B) O instrutor demonstrou conhecimento da matéria ministrada?		
C) Incentivou a participação da turma, demonstrando abertura para possíveis questionamentos?		
D) A carga horária estabelecida para a matéria foi adequada?		
E) O material didático auxiliou a transmissão do conteúdo?		
F) Os recursos instrucionais ( projetor multimídia, retroprojetor, etc.) foram adequados à transmissão do conteúdo?		
G) Utilizou uma linguagem de fácil entendimento e adequada ao público alvo?		
H) Desenvolveu o conteúdo de maneira lógica, clara e objetiva?		
I) A forma como foi ministrado o conteúdo possibilitou uma boa aprendizagem dos temas abordados?		

### AUTO-AVALIAÇÃO:

Numa escala de 1 a 5, sendo (5) a nota máxima e (1) a nota mínima, assinale com o número correspondente as questões abaixo:

QUESTÕES	NOTAS				
	1	2	3	4	5
A) Quanto à atenção às aulas					
B) Quanto à participação ativa nas aulas					
C) Quanto à aprendizagem					
D) Quanto à pontualidade					
E) Quanto à assiduidade					

Comentários / sugestões que julgue pertinentes

---



---



---



---



---

*Agradecemos sua importante colaboração!*  
**EQUIPE RH**

RUBRICA DO SUPERINTENDENTE

ANEXO VI <b>NI - 7.06 (DRH)</b>	ASSUNTO: <b>MODELO DE CERTIFICADO</b>	DATA EFETIV. <b>01/SET/2005</b>
------------------------------------	--	------------------------------------

**INFRAERO**

**Certificado**

*Certificamos que (NOME COMPLETO DO PARTICIPANTE) participou do(a) (NOME DO TREINAMENTO), realizado em (NOME DA DEPENDÊNCIA (POR EXTENSO) – SE REALIZADO EM OUTRO LOCAL, NOME E CIDADE), pela INFRAERO, no período de (dia) de (mês por extenso) de (ano), com duração de (quantidade – em numeral arábico) horas-aula.*

*(CIDADE) – (SIGLA ESTADO), (DIA) DE (MÊS POR EXTENSO) DE (ANO)*

*(NOME DO SIGNATÁRIO)  
(FUNÇÃO)*

#### INSTRUÇÕES PARA CONFEÇÃO DO CERTIFICADO:

- 1) TAMANHO DO PAPEL: 210mm x 297mm.
- 2) ORIENTAÇÃO DO PAPEL: Paisagem.
- 3) TIPO DE PAPEL: Pêruco, Gramatura 180, Cor branca.
- 4) IMPRESSÃO DA LOGO: em marca d'água, com fundo azul claro.
- 5) IMPRESSÃO DO TEXTO: Cor Preta, frente.
- 6) FONTE CABEÇALHO: Times New Roman, n° 48, Negrito e Itálico, Cor Preta, com Sombra.
- 7) FONTE CORPO DO CERTIFICADO: Times New Roman, n° 18, Negrito e Itálico, Cor Preta.
- 8) ESPAÇO ENTRE LINHAS: 1,50cm.
- 9) CIDADE, DATA, NOME DO RESPONSÁVEL PELA ASSINATURA E FUNÇÃO: Times New Roman, n° 14, Negrito e Itálico, Cor Preta.

RUBRICA DO SUPERINTENDENTE

ANEXO VII

NI - 7.06 (DRH)

ASSUNTO:

MODELO DE AGRADECIMENTO

DATA EFETIV.

01/SET/2005

 <h2 style="text-align: center;">Agradecimento</h2> <p style="text-align: center;"> <i>Agradecemos a (NOME COMPLETO DO INSTRUTOR) por sua participação como instrutor(a) do(a) (NOME DO TREINAMENTO), realizado no(a) (NOME DA DEPENDÊNCIA POR EXTENSO – SE REALIZADO EM OUTRO LOCAL, NOME DO LOCAL E CIDADE), pela INFRAERO, no período de (dia) de (mês por extenso) de (ano), com duração de (quantidade – em numeral arábico) horas-aula.</i> </p> <p style="text-align: center;"> <i>(CIDADE – SIGLA ESTADO), (DIA) DE (MÊS POR EXTENSO) DE (ANO).</i> </p> <p style="text-align: center;"> <i>(NOME DO SIGNATÁRIO)</i>  <i>(FUNÇÃO)</i> </p>
--

### INSTRUÇÕES PARA CONFEÇÃO DO CERTIFICADO:

- 1) TAMANHO DO PAPEL: 210mm x 297mm.
- 2) ORIENTAÇÃO DO PAPEL: Paisagem.
- 3) TIPO DE PAPEL: Pêrvico, Gramatura 180, Cor branca.
- 4) IMPRESSÃO DA LOGO: sem marca d'água, com fundo azul claro.
- 5) IMPRESSÃO: Cor Preta, frente.
- 6) FONTE CABEÇALHO: Times New Roman, n° 48, Negrito e Itálico, Cor Preta, com Sombra.
- 7) FONTE CORPO DO AGRADECIMENTO: Times New Roman, n° 18, Negrito e Itálico, Cor Preta.
- 8) ESPAÇO ENTRE LINHAS: 1,50cm.
- 9) CIDADE, DATA, NOME DO RESPONSÁVEL PELA ASSINATURA E FUNÇÃO: Times New Roman, n° 14, Negrito e Itálico, Cor preta.

RETRÉCA DO SUPERINTENDENTE